

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA



TRABAJO DE GRADUACIÓN
ELABORACIÓN DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA
CÁTEDRA DE “CONTRALORÍA” MEDIANTE CASO PRÁCTICO EN LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS.

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

PRESENTADO POR:
VILMA YAMILETH PINEDA PINEDA
CÉSAR AMÍLCAR SERVANO GARCÍA
MIRIAM SOFÍA AGUILAR RODRÍGUEZ

SANTA TECLA, MAYO DE 2023



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS

RECTOR

ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA

VICE-RECTOR

ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO

SECRETARIO GENERAL

LIC. CARLOS MAURICIO MOLINA RENDEROS

FISCAL

LIC. ALVARO LEMUS MARTINEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA

DIRECTOR DE ESCUELA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

SANTA TECLA, ABRIL DE 2023



ASESOR

LIC. WILLIAM ANTONIO HENRÍQUEZ NAVAS

JURADO EVALUADOR

LIC. ELIU GUANERGE CHOTO PINEDA

LIC. FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA

LIC. JOSE MARIO GARCÍA MELENDEZ

SANTA TECLA, ABRIL DE 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL CIENTO OCHO

A las nueve horas, del sábado dieciocho de febrero de dos mil veintitrés. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por VILMA YAMILETH PINEDA PINEDA, en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"ELABORACION DE GUIA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CATEDRA DE "CONTRALORIA", MEDIANTE CASO PRACTICO EN LA UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA, EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADO, con una calificación de **SIETE PUNTO TRES (7.3)**, el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.



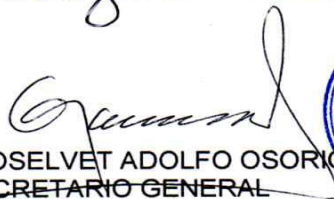
LIC. ELIU GUANERGE CHOTO PINEDA



LIC. FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA



LIC. JOSÉ MARIO GARCÍA MELENDEZ



ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL CIENTO NUEVE

A las nueve horas, del sábado dieciocho de febrero de dos mil veintitrés. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por CESAR AMILCAR SERVANO GARCIA, en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

“ELABORACION DE GUIA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CATEDRA DE “CONTRALORIA”, MEDIANTE CASO PRACTICO EN LA UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA, EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.”

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADO, con una calificación de ~~SIETE PUNTO TRES~~ (7.3), el Trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.



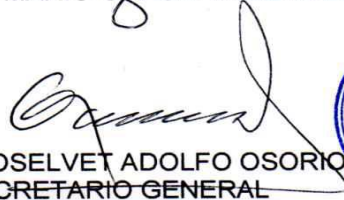
LIC. ELIU GUANERGE CHOTO PINEDA



LIC. FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA



LIC. JOSÉ MARIO GARCÍA MELENDEZ



ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL CIENTO DIEZ

A las nueve horas, del sábado dieciocho de febrero de dos mil veintitrés. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por MIRIAM SOFIA AGUILAR RODRIGUEZ, en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"ELABORACION DE GUIA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CATEDRA DE "CONTRALORIA", MEDIANTE CASO PRACTICO EN LA UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA, EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

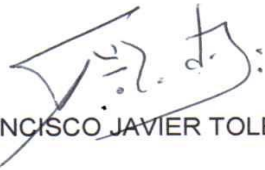
SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADO, con una calificación de ~~SIETE CUATRO TRES~~ (7.3), el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.



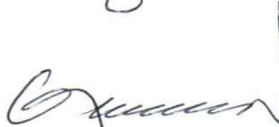
LIC. ELIU GUANERGE CHOTO PINEDA



LIC. FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA



LIC. JOSÉ MARIO GARCÍA MELENDEZ



ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo en todo momento de mi vida, por brindarme sabiduría y fuerzas para lograr este sueño especialmente por haberme iluminado y protegido durante toda mi carrera.

A MI MADRE:

María Pineda: por su incondicional apoyo para no flaquear y lograr esta meta tan importante para mí, siempre motivándome a seguir con mi carrera profesional sin dejar de lado todos los valores que me inculco.

A MI PADRE:

Santos Pineda: por enseñarme con su ejemplo tan valioso a dar siempre lo mejor de mí, a trabajar con esfuerzo y honradez cada meta que me propongo y ser perseverante hasta lograrlo.

FAMILIA Y AMIGOS

Agradezco a cada miembro de mi familia, que me llenaron de energía positiva para creer que, si podía alcanzar esta meta que al inicio parecía interminable, agradezco a cada uno de mis amigos que me motivaron y creyeron firmemente en que lograría culminar la carrera.

AL ASESOR

Lic. William Navas: por compartir todos sus conocimientos de la manera más atenta y lograr culminar con éxito el trabajo de graduación.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Por ser parte también del trabajo de graduación y juntos poder culminarlo.

Vilma Yamileth Pineda Pineda

AGRADECIMIENTOS

1. A Dios.

Por proveerme de paciencia, fuerzas y sobre todo esperanza de que con su ayuda lo podía lograr.

2. A mi familia

Mis padres en especial, por ese apoyo incondicional mostrando ese gran amor. Alentándome en esos momentos de desánimo. Y así cada uno de mis familiares que no dudaron de mi persona y me brindaron el apoyo de una y de otra forma. Gracias por creer en mí.

3. Al asesor

El Licenciado William Antonio Henríquez Navas, por dedicar todo ese tiempo, incluso, extraordinario para apoyarnos, por tenernos paciencia y saber enseñarnos en este camino difícil, sin sus consejos no estaríamos aquí.

Muchas gracias Licenciado.

4. A mis compañeros

No queda duda que cada paso que hemos dado, si no hubiese sido por su optimismo y ganas de salir adelante no fuese posible, les agradezco por la comprensión por su entrega en este trabajo. Este proceso no solo nos ha permitido ser compañeros, si no también ser amigos.

César Amílcar Servano García

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Infinitas gracias a Dios Todopoderoso por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de mi carrera, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me ha dado.

A MI MADRE

Mil gracias por el apoyo incondicional que me ha brindado, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuve, por motivarme a seguir y culminar este proyecto y estar conmigo en todo momento.

A TODA MI FAMILIA

Ya que estuvieron apoyándome a lo largo de mi carrera y dándome fuerzas para seguir adelante.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Porque a pesar de todos los momentos difíciles que tuvimos pudimos salir adelante con nuestro trabajo, por su paciencia, comprensión y cariño.

Miriam Sofía Aguilar Rodríguez

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 TÍTULO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.6 ALCANCE	19
1.7 LIMITANTES.....	19
1.8 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.9.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.9.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	20
CAPÍTULO II.....	22
MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1 MARCO HISTÓRICO.....	22
2.1.1 HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA.	22
2.1.2 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORÍA EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOMERICANA.	23
2.1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO	23
2.2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.2.1 EL CONTROL	28
2.2.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL	28
2.2.1.2 OBJETIVO DEL CONTROL.....	29
2.2.2 GENERALIDADES DEL CONTROL	29
2.2.2.1 PRINCIPIOS DE CONTROL.....	30
2.2.2.2 TIPOS DE CONTROL	31
2.2.2.3 ÁREAS DE CONTROL	33

2.2.2.4	ETAPAS DE CONTROL	38
2.2.2.5	CLASIFICACIÓN DE CONTROL	39
2.2.2.6	EL SISTEMA DE CONTROL (COMO SE ESTRUCTURA EL CONTROL)	40
2.2.2.7	LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE CONTROL	42
2.2.2.8	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL	44
2.2.3	LA FUNCIÓN DE CONTROL	46
2.2.4	ENTIDADES DE CONTROL.....	46
2.2.4.1	PÚBLICAS	47
2.2.4.2	PRIVADAS.....	48
2.2.5	CONTRALORÍA SOCIAL	49
2.2.6	EL CONTROL EN LAS ENTIDADES	49
2.2.6.1	TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL	49
2.2.6.1.1	TÉCNICAS DE CONTROL.....	52
2.2.6.1.2	TÉCNICAS COMUNMENTE UTILIZADAS.....	53
2.2.6.1.2.1	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE VERIFICACIÓN EN LAS TÉCNICAS DE CONTROL.....	54
2.2.6.1.3	CONCEPTO, OBJETIVO E IMPORTANCIA PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL.....	57
2.2.6.1.4	CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.....	58
2.2.6.1.5	VENTAJAS DE LA TÉCNICA DE PLANEACIÓN	58
2.2.6.1.6	CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN	59
2.2.6.1.6.1	TIPOS DE PLANES	60
2.2.6.1.7	PROCESO PARA SU APLICACIÓN.....	61
2.2.6.2	ESTRUCTURA DEL CONTROL ORGANIZACIONAL.....	62
2.2.6.2.1	EL CONTROL ORGANIZACIONAL: OBJETIVO Y FUNCIONES.....	62
2.2.6.3	CLASES DE CONTROL	63
2.2.6.3.1	EL CONTROL ADMINISTRATIVO	64
2.2.6.3.2	EL CONTROL FINANCIERO.....	65
2.2.6.3.3	CONTROL CONTABLE	66
2.2.6.3.4	CONTROL EN LA PRODUCCIÓN	69
2.2.6.3.4.1	OBJETIVOS DEL CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	69

2.2.6.3.4.2	BENEFICIOS DEL CONTROL DE PRODUCCIÓN	70
2.2.6.3.4.3	MANERAS DE MEJORAR EL CONTROL DE PRODUCCIÓN	70
2.2.6.4	EL CONTROL INTERNO	72
2.2.6.4.1	NORMAS COSO.....	75
2.2.6.4.2	NORMAS ISO	77
2.2.6.5	EL CONTROL INTERNO COMO SISTEMA DE GESTIÓN.....	79
2.2.7	LA CONTRALORÍA Y LA TOMA DE DECISIONES.....	81
2.2.7.1	PERFIL DEL CONTRALOR COMO EJECUTIVO EN LA ENTIDADES	82
2.2.7.2	LOS PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	87
2.2.7.3	PROGRAMAS DE EJECUCIÓN.....	90
2.2.7.4	PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN	91
2.2.7.5	ESTUDIOS DE EVALUACIÓN.....	95
2.2.7.5.1	AJUSTES.....	95
2.2.8	CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA	96
2.2.8.1	LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA.....	96
2.2.8.1.1	UBICACIÓN DE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.....	97
2.2.8.1.2	RELACIÓN ENTRE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA	97
2.2.8.1.2.1	INFORMES DE LA AUDITORÍA INTERNA	97
2.2.8.1.2.2	FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA	98
2.2.8.2	LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA	100
2.2.8.2.1	UBICACIÓN DE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.....	100
2.2.8.2.2	RELACIÓN ENTRE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA ...	100
2.2.8.2.2.1	INFORMES DE LA AUDITORÍA EXTERNA	101
2.2.8.2.2.2	FUNCIONES DE LA AUDITORÍA EXTERNA.....	102
2.3	MARCO LEGAL	103
2.3.1	CONSTITUCIÓN GENERAL DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.	103
2.3.2	LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR. DECRETO NO. 468.....	104
2.3.3	REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACION SUPERIOR APROBACION DE PLANES DE ESTUDIO.....	108

2.3.4	NORMAS PARA EL EXAMEN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.	108
2.3.5	LEY REGULADORA DEL EJERCICIO DE LA CONTADURIA PÚBLICA.....	110
2.3.6	ISO 9000.....	111
2.4	MÉTODO PEDAGÓGICO PARA IMPARTIR LA MATERIA DE CONTRALORÍA	111
	CAPÍTULO III.....	118
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	118
3.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	118
3.2	UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	119
3.3	DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	119
3.3.1	MUESTRA	119
3.4	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	120
3.5	NECESIDAD DE UNA GUÍA PARA EL DESARROLLO	120
3.6	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO	121
	CAPÍTULO IV.....	132
	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO APLICANDO LOS TEMAS DEL PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORÍA	132
4.1	GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORÍA	132
4.2	CASO DESARROLLADO EN INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO, S.A. DE C.V.	132
4.2.1	RESEÑA DE LA EMPRESA INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO, S.A. DE C.V.	133
4.2.2.1	EL CONTROL. GENERALIDADES	134
4.2.2.2	PRINCIPIOS DE CONTROL PARA INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO	135
4.2.2.3	TIPOS DE CONTROL	136
4.2.2.4	ÁREAS DE CONTROL SEGÚN EL ORGANIGRAMA.....	140
4.2.2.5	ETAPAS DEL CONTROL.....	142
4.2.2.6	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	142
4.2.2.7	EL SISTEMA DE CONTROL	143
4.2.2.8	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL	145

4.2.2.9	LA FUNCIÓN DE CONTROL	146
4.2.2.10	ENTIDADES DE CONTROL	147
4.2.3	EL CONTROL EN LAS ENTIDADES	147
4.2.3.1	EL CONTROL EN LAS ENTIDADES	147
4.2.3.2	TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL	148
4.3.3.3	TÉCNICAS Y CLASES DE CONTROL POR MEDIO DE INDICADORES....	152
4.3.3.4	RESUMEN DE INDICADORES	158
4.3.3.5	CONTROL INTERNO DESARROLLADO UTILIZANDO EL PLAN OPERATIVO.....	159
4.3.3.6	RESUMEN PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO ..	164
4.3.3.7	SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DEL CONTROL.....	165
4.3.4.1	PERFIL DEL CONTRALOR COMO EJECUTIVO EN LA EMPRESA TEXTIL 172	
4.3.4.2	FUNCIONES PRINCIPALES DEL CONTRALOR	173
4.3.3	LA CONTRALORÍA Y LA TOMA DE DECISIONES.....	175
4.3.4.3	ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE CONTRALORÍA.....	176
4.3.4.4	INFORMES	182
4.3.5	LA CONTRALORIA Y LA AUDITORÍA.....	184
4.3.5.1	RELACIÓN DEL CONTRALOR CON EL AUDITOR INTERNO Y EXTERNO 184	
CAPÍTULO V		186
CONCLUSIONES		186
RECOMENDACIONES.....		187
APÉNDICE		188
PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE “CONTRALORÍA”		188
PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: CONTRALORÍA		188
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA.....		188
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA		189
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....		191
EVALUACIÓN		192
ANEXO.....		204

RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad Técnica Latinoamericana siempre con la visión de formar profesionales capaces de leer la realidad desde diferentes perspectivas, se enfoca en las necesidades que las empresas demandan para desarrollo de sus actividades y que estas sean lo mayor eficientes posibles.

Por tal razón, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, se desarrolla la malla curricular con la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, para la cátedra de Contraloría, donde se pretende; que los profesionales de la Universidad sean capaces de desempeñarse y acoplarse a estos cambios, en cualquier sector, ya sea privado o estatal; utilizando las técnicas didácticas necesarias y, de esa manera, reciban un resultado de calidad reflejado en el estudiante. Para la unificación de la metodología se consideró el programa de contraloría con el que la universidad cuenta, aplicándolo a un caso práctico de la industria textil, donde se demostró que contar con el área de control permite incrementar la eficiencia, eficacia, excelencia, calidad y efectividad en las diversas partes donde el nuevo profesional se incorpore.

Lo que se pretende, con la elaboración de esta guía técnica para el desarrollo del programa de la cátedra de Contraloría mediante caso práctico, es que la universidad, disponga de un instrumento útil y fácil de comprender para la aplicación de la materia por parte de los catedráticos y que los estudiantes adquieran las capacidades y destrezas, así también la conciencia de la función que desempeñarán, de conformidad a las responsabilidades éticas.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta titulada “ELABORACIÓN DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORIA MEDIANTE CASO PRÁCTICO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA, EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS”, para ser implementada, surge de la necesidad de tener un ejemplo más apegado a la realidad en las empresas, y así proporcionar a los estudiantes y docentes el conocimiento teórico y práctico en la preparación e incorporación al mundo laboral, cumpliendo el propósito de formar profesionales capaces de leer la realidad desde diferentes perspectivas con valores y principios para desempeñarse en cualquier sector ya sea privado o público. Por consiguiente, forma parte fundamental de la misión.

La propuesta se desarrolló, en vista de la necesidad que existe en la Universidad de contar con un programa de Contraloría que despliegue cada uno de los temas a través del contexto y aplicado en un caso práctico para que sirva de herramienta en el proceso de enseñanza – aprendizaje en la UTLA.

El trabajo se puede describir brevemente de la manera siguiente:

CAPÍTULO I: Describe el planteamiento del problema, del porque se decidió a realizar el presente trabajo de graduación, además también la justificación de este en la necesidad que se debe tener sobre dicha implementación, los alcances que tiene la presente, los limitantes y la delimitación y los objetivos a alcanzar.

CAPÍTULO II: En el marco teórico se desarrollan las generalidades en lo que al programa de contraloría de la Universidad Técnica Latinoamericana se refiere. Desarrollando las bases de historia, teoría, conceptos y marco legal. Prácticamente es el desarrollo del programa de la cátedra de Contraloría en términos generales sobre el perfil del Contralor, además de, el cumplimiento didáctico del docente para impartirla.

CAPÍTULO III: Presenta un panorama detallado de la metodología utilizada durante la investigación, se determinan los objetivos en donde se define el área de estudio y los resultados que se espera obtener, así como la puntualización de propósitos específicos considerados ejes

problemáticos en el desarrollo de la guía, de técnicas, métodos e instrumentos que se han de utilizar en la recolección de la información necesaria.

CAPÍTULO IV: En esta parte se da a conocer la propuesta de la guía para el desarrollo de la cátedra de Contraloría mediante caso práctico en la Universidad Técnica Latinoamericana en la Facultad de Ciencias Económicas, utilizando el programa de estudio de la materia, desarrollado en el capítulo II del contexto, con el que ya cuenta la universidad, al mismo tiempo se describen las consideraciones generales por área de estudio; mediante caso práctico aplicado a la industria textil por cada una de las unidades, que constituye la base de contraloría.

CAPÍTULO V: se plantea las principales conclusiones y recomendaciones que, según criterio que merecen destacarse y a su puesta en práctica que facilitaría al docente y estudiantes a superar en alguna medida las deficiencias y limitantes detectadas en la etapa de investigación.

APÉNDICE: Se describe el contexto pedagógico que conlleva la filosofía institucional de la Universidad como es el “Constructivismo Socio-Cultural”. La investigación contiene los métodos pedagógicos helenistas, es decir, como resolver problemas de vida más que el conocimiento en sí.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TÍTULO DEL PROBLEMA

ELABORACIÓN DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE “CONTRALORÍA” MEDIANTE CASO PRÁCTICO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad Técnica Latinoamericana, cuenta con la cátedra de “Contraloría”, lo cual es importante para fortalecer los temas existentes, siendo necesario agregar nuevos elementos por medio de una guía que los implemente.

Es importante facilitar una guía apropiada para el desarrollo de cátedra de Contraloría con los temas relacionados en el programa propuesto que permitirá el fortalecimiento de un conocimiento más amplio y competitivo, ya que tiene relación con las Auditorías Internas como Externas y para adquirir competencias que ayudaran a los estudiantes a desenvolverse en el ámbito laboral.

La biblioteca de la Universidad Técnica Latinoamericana, contará con una herramienta de consulta relacionado a la asignatura de Contraloría que mejorará el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesaria la elaboración de la guía para el desarrollo del programa de cátedra de Contraloría en la Universidad Técnica Latinoamericana en la Facultad de Ciencias Económicas?

1.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación surge debido a que en la Universidad ha incorporado la materia de cátedra de la Contraloría, por lo que, desarrollar una guía práctica, permitirá facilitar la comprensión de los temas, obtener un acercamiento de la información; además, ayudará a mejorar en el proceso de enseñanza aprendizaje y como una herramienta de consulta para los estudiantes mejorando el desarrollo de competencias en su formación académica.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente Investigación sobre: LA ELABORACIÓN DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORÍA EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICA, es necesario debido a la misión de la Universidad, “Formar profesionales capaces de leer la realidad desde diferentes perspectivas, para transformarla de acuerdo a los requerimientos sociales.” así como la de los docentes, en la de proporcionar a los estudiantes las herramientas y conocimientos indispensables, para motivar en estos, conocimientos amplios de acuerdo a las necesidades actuales en el campo laboral.

Se considera que el desarrollo e implementación de la cátedra de Contraloría, contribuirá no solo al crecimiento de conocimientos sino también, proporcionará en los profesionales universitarios, la capacidad, para poder aplicar y desarrollarse en la empresa privada, ya que es un campo fértil para la obtención de empleo y será indispensable en el desarrollo de la gama de actividades financieras y contables que se realicen, por lo tanto, es de vital importancia el conocer que se aplica en la contraloría, lo cual quedará establecido en la guía a elaborar, siendo de suma importancia, ya que orienta al docente de manera detallada los pasos a seguir para que su cátedra sea eficiente.

Además, la universidad por medio del modelo pedagógico Constructivista Sociocultural, propone a los estudiantes, que puedan construir significados, actuando en un entorno estructurado e interactuando con otras personas de forma intencional y así motivar a comprender los procesos de aprendizaje.

1.6 ALCANCE

El propósito, es de elaborar y exponer una guía que sirva de herramienta necesaria para el desarrollo de la cátedra de Contraloría, en la Universidad Técnica Latinoamericana, ubicada en Santa Tecla; así también, contribuir con la biblioteca facilitándole un instrumento de consulta por lo que se elaboró una guía conforme a diferentes fuentes de la Contraloría.

1.7 LIMITANTES

1. Poco acceso a información relacionado al tema de Contraloría, en libros, páginas web, revistas, folletos, otros.

2. Facilidad de accesos a empresas que tienen contratado Contralores.
3. La propuesta de guía será únicamente de consulta para los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica Latinoamericana.

1.8 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación, es orientada a proporcionar una herramienta de consulta útil por medio de una guía adecuada para el desarrollo de la asignatura Contraloría, dirigida a los docentes y estudiantes de la Universidad Técnica Latinoamericana, la cual está ubicada en el Departamento de La Libertad, Ciudad de Santa Tecla; propuesta que pretende mejorar en el plan de estudio futuros en la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública.

Además, la investigación será realizada con base, en el método deductivo. La duración del presente trabajo de graduación se estima en el periodo comprendido en el mes de marzo hasta el 31 de octubre del 2022, de no haber un inconveniente de fuerza mayor.

1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En los siguientes literales se dan a conocer los objetivos generales y específicos que se desarrollaron para realizar dicha investigación y que, el grupo se propuso para la investigación del trabajo de graduación.

1.9.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una guía para el desarrollo de cátedra de la asignatura de Contraloría, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje en la Universidad Técnica Latinoamericana, utilizando el modelo pedagógico “Constructivista Socio-Cultural” implementado por la UTLA.

1.9.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Proporcionar las bases técnicas y teóricas ya establecidas de la Contraloría, que sirvan de contexto a la guía propuesta de manera funcional.
2. Diseñar una guía de estudio para el desarrollo del Plan de estudio de Contraloría como herramienta para enriquecer conocimiento, sobre la base del modelo pedagógico

“constructivista Socio-Cultural” para la enseñanza-aprendizaje, implementado por la Universidad.

3. Facilitar una herramienta de consulta y práctica para la Biblioteca de la Universidad Técnica Latinoamericana, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza- aprendizaje de los docentes como de los estudiantes.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO

El marco de referencia que se detalla a continuación, permitirá conocer la importancia de la historia de la Universidad Técnica Latinoamericana en donde se realizará la propuesta de la inclusión de la cátedra de Contraloría; posteriormente, incluir los aspectos teóricos y conceptuales.

2.1.1 HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA.

La Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA), fue fundada el primero de mayo del año 1981, en las instalaciones del Club Tecleño, con la participación de los miembros constituyentes e invitados especiales, empezando sus operaciones de apertura de matrícula, sobre la segunda calle oriente frente al costado sur del parque San Martín, en donde ahora está el centro comercial ARGOZ, de la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. La creación de dicha Institución nace, tras la iniciativa de un grupo de profesionales que deseaban contribuir al desarrollo económico y social del país, además de satisfacer las expectativas de la Educación Superior en dicho departamento. Institución que se constituye como una corporación de utilidad pública, sin fines de lucro, y tras el cumplimiento de la ley de Universidades Privadas y los respectivos reglamentos, se autorizó su funcionamiento, ante la presencia de las autoridades de Santa Tecla y del Ministerio de Educación. La Universidad abre sus puertas e inicia su primer período de matrícula en agosto de 1981, y luego el 26 de octubre, del mismo año inicia el curso Pre-Universitario, en las siguientes especialidades de las Ingenierías:

- Ingenierías.
 1. Ingeniería Industrial.
 2. Ingeniería Eléctrica.
 3. Ingeniería Mecánica.
 4. Ingeniería Civil.
 5. Ingeniería Agronómica.
 6. Ingeniería Electrónica.
- Licenciaturas en:
 1. Administración de Empresas.

2. Contaduría Pública.¹

2.1.2 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORÍA EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOMERICANA.

Desde su fundación en el año 1981 a la actualidad, la UTLA, incorporó la carrera de Contaduría Pública, en la que para el año 2022, se incorporó la cátedra de Contraloría; en entrevista realizada al Ing. Osorio manifestó, que no había catedráticos especializados en la materia, por lo cual no se había incorporado en el pensum, pero para el año 2022, dada su importancia para la sociedad estudiantil, surge la necesidad de impartir dicha cátedra y por supuesto, la elaboración de la guía para el desarrollo del programa de la materia en la Universidad Técnica Latinoamericana, en la Facultad de Ciencias Económicas, para brindar una herramienta básica y necesaria, para la UTLA.

La necesidad de la elaboración de esta guía para el desarrollo del programa de la cátedra en la Universidad Técnica Latinoamericana en la facultad de ciencias económicas, va de la mano a los cambios sociales y estructurales de las empresas, que están obligando a las empresas cambien sus estrategias y métodos, como los sistemas de control y verificación de los procesos administrativos y financieros, por otros actualizados, que les permitan obtener información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

A continuación, se describe una breve reseña historia de la Contraloría, en donde se realizará la propuesta de la inclusión de temas desarrollados en la cátedra y posteriormente incluir los aspectos teóricos y conceptuales.

2.1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble².

¹ (Universidad Técnica Latinoamericana 2020)

² Tomado de la página web: <http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno

Es en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos estatales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en numerosos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas³.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo

³ Tomado de la página web: <http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno

utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por la ineficiencia. Una de las causas se encuentra el no haber asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Cuerpos Directivos de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual El Salvador no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En la evolución histórica de las empresas ha tenido una remarcada importancia el hecho de que en el pasado los propietarios eran a su vez los directivos encargados de la gestión empresarial.

En esas circunstancias el control era ejercido por los mismos propietarios, quienes ejecutaban las funciones directivas y supervisaban directa y personalmente el cumplimiento de las normas y directrices establecidas por ellos, tácita o explícitamente. Se producía un “auto control de la función directiva”.

A medida que aumentó la complejidad de la empresa se fue imponiendo una división del trabajo que tenía por objeto la especialización de los empleados y sus funciones. Esto exigía una organización que adecuara los medios necesarios para la consecución de los fines deseados.

El crecimiento en el volumen e importe de las operaciones, la mayor dispersión de los activos y, en general, la descentralización de las actividades comerciales, han contribuido a un distanciamiento de la “Dirección” en el control de las operaciones.

Si a esto se añade la modernización y mejora producida en los medios de tratamiento y proceso de datos, al pasar de medios manuales a los modernos sistemas informáticos, en donde diferentes transacciones se procesan al unísono para producir estadísticas, informes, facturaciones, gestión de inventarios, contabilidad, etc., se llega a la conclusión de que el mundo empresarial ha cambiado

y que este cambio debe ir acompañado de los medios necesarios para garantizar la buena gestión empresarial.

Con independencia de los factores endógenos de la empresa, la situación económica del entorno afecta significativamente en aspectos tales como el adecuado uso de los activos, las políticas de aplicación y captación de recursos financieros, la gestión de las cuentas a cobrar, la rotación de existencias y las políticas de aprovisionamientos, las políticas de endeudamiento, etc., que dificultan y agravan la ya de por sí difícil función de dirigir.

La evolución de las empresas, que responden a este incremento de la complejidad de los negocios con la correspondiente delegación de facultades, exige la implantación de aquellos controles necesarios para conseguir que las responsabilidades delegadas por los propietarios y directivos se conserven íntimamente unidas a los mismos.

De esta forma, pese a la complejidad empresarial y pese a la multiplicidad de los niveles jerárquicos, se pueden mantener y orientar las actuaciones de la empresa en el camino fijado para alcanzar los objetivos propuestos. Por este motivo las empresas establecen planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

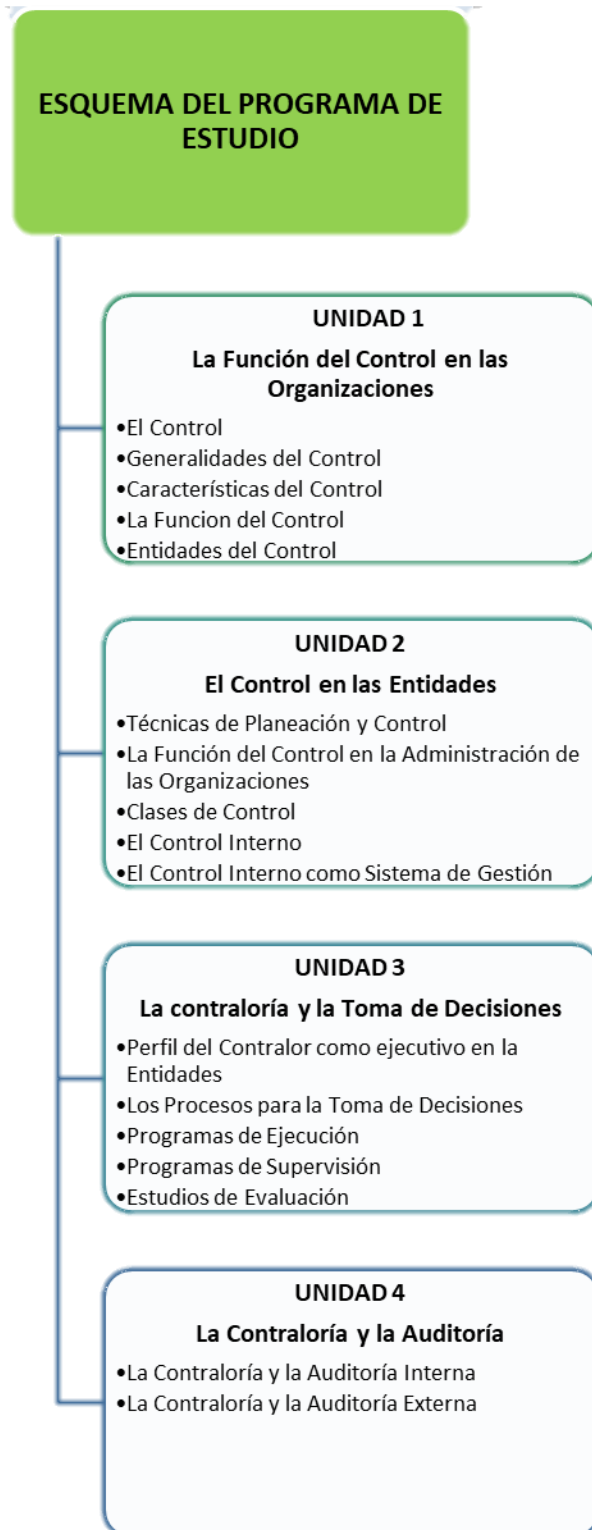
2.2 MARCO TEÓRICO

La implementación de la contraloría, requiere del conocimiento de su estructura, generalidades concepto, clases y aplicación en las diferentes áreas de las entidades públicas o privadas.

En este capítulo, se desarrolla la teoría del programa de la cátedra de Contraloría ejemplificado en el capítulo cuatro de la propuesta siguiendo el modelo pedagógico constructivista sociocultural utilizado por la universidad descrito en el apéndice; siguiendo el esquema 1, estructurado en unidades donde la primera unidad, corresponde a la parte conceptual de los términos que se aplican en la labor del contralor; la segunda unidad, corresponde a la aplicación de los conceptos en las empresas particularmente en la privada que en el capítulo cuatro se ejemplificará como caso práctico, en la unidad tres, se describirá el rol del contralor dentro de estas empresas y para

finalizar, en la unidad cuatro se abordará la diferencia entre lo que es la función del Contralor y el Auditor Profesional.

Esquema No. 1. Programa desarrollado de la materia de Contraloría
Fuente: Elaboración propia



2.2.1 EL CONTROL

Para que el proceso administrativo se mantenga con la efectividad necesaria, es preciso que durante el tiempo que funcione debe realizarse supervisiones de los mismos y esto se logra solamente si se tiene control de las operaciones.

2.2.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL

De acuerdo con el análisis que realiza De Zuani (2005), “el término control es de uso frecuente y se utiliza al expresar que algo o alguien ha sido objeto de una corroboración, examen, verificación, inspección, revisión o supervisión”. En relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección.

Para el autor, el control es “básicamente información para permitir la corrección oportuna de las desviaciones de las acciones reales con respecto al plan. El control puede ser definido como el conjunto de actividades que tiene como objetivo hacer realidad una serie de hechos deseados”⁴.

Siguiendo a otros autores, en Koontz y Weihrich (2007) se define al control “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”⁵.

En Robbins y Coulter (2014), el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”⁶.

Para estos autores, un proceso de control eficaz garantiza que las actividades se desarrollen de tal modo que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.

El control, es el conjunto de los sistemas de información que permiten seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen en los mismos, conocer las causas de estas y tomar una acción correctiva.

⁴ De Zuani, 2005, Introducción a la Administración, El proceso del control capítulo 3p. 375

⁵ Koontz y Weihrich, 2007, Introducción a la Administración, El proceso del control capítulo 3 p. 372

⁶ Robbins y Coulter, 2014, Introducción a la Administración, El proceso del control capítulo 3 p. 266

2.2.1.2 OBJETIVO DEL CONTROL

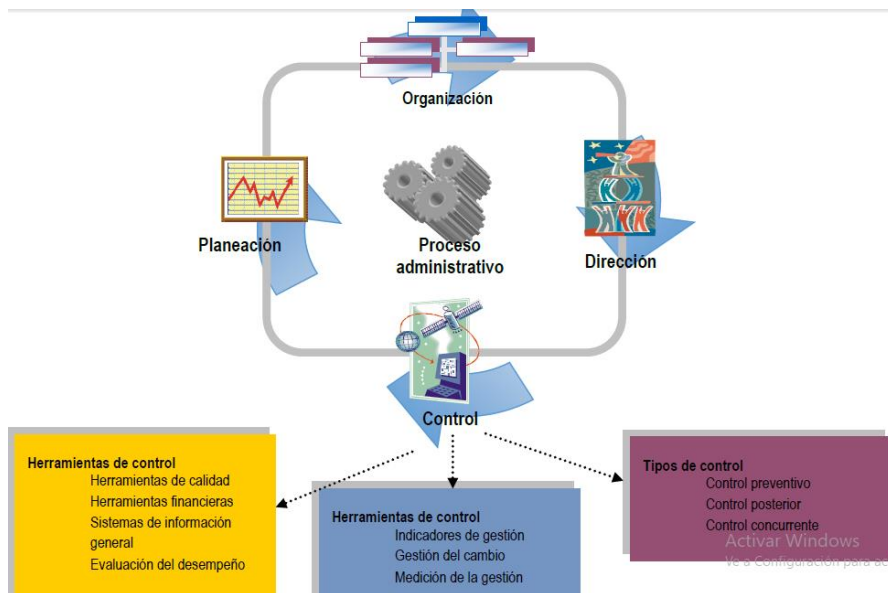
En el desarrollo del proceso de control en toda organización se pueden plantear dos objetivos básicos⁷:

1. **Corrección de fallas o errores:** El proceso de control en la organización está orientado a detectar fallas o errores, bien sea en el proceso de planeación, en el proceso de organización o en la dirección, y permite indicar las medidas correctivas a aplicar en los procesos que se encuentren con desviaciones.
2. **Prevención de nuevas fallas o errores en el proceso:** Al realizar la corrección de las fallas o errores en el proceso, el control sirve para plantear medidas de acción para evitarlos en el futuro.

2.2.2 GENERALIDADES DEL CONTROL

Hablar de generalidades del control, es decir, que es el proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.

Figura 2. El proceso administrativo en términos de eficiencia, eficacia y economía.
Fuente: Adaptada de “Introducción a la Administración de las Organizaciones, Bernal C”⁸



⁷ Martín, Alamo (2018), Introducción a la Administración, El proceso del control capítulo 3, pág. 4

⁸ Cano Plata Carlos Alberto (2017). La Administración y el proceso Administrativo, generalidades, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia, pág. 106.

En este sentido, se consideran mecanismos de control la documentación, el registro de las operaciones, las autorizaciones, la asignación de funciones, los métodos de supervisión y verificación; estos mecanismos se concretan en la empresa a través de los elementos, tales como, un debido diagnóstico, externo e interno de la empresa utilizando una programación, organigrama, manuales de procedimientos, normas, reglamento interno, sistemas de coordinación, supervisión, seguridad física, correspondencia interna y externa, sistema de archivo, documentos proforma.

El proceso administrativo como una acción integral, además de las acciones de planificación, estructuración organizacional, liderazgo, motivación y eficientes canales de comunicación, incluye actividades de control, seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.

2.2.2.1 PRINCIPIOS DE CONTROL

No puede darse la actividad de control si no sigue lineamientos que ordenen el proceso administrativo dentro de las empresas, para ello, se deben seguir ciertos principios que lleven al control en sí.

Algunos de estos principios, según Lourdes Münch en el libro Administración⁹, se detallan a continuación:

3. **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
4. **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse, si es posible, antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
5. **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control

⁹ Munch Lourdes, (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Ed. México por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

6. **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
7. **De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
8. **De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
9. **De la función controladora:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

2.2.2.2 TIPOS DE CONTROL

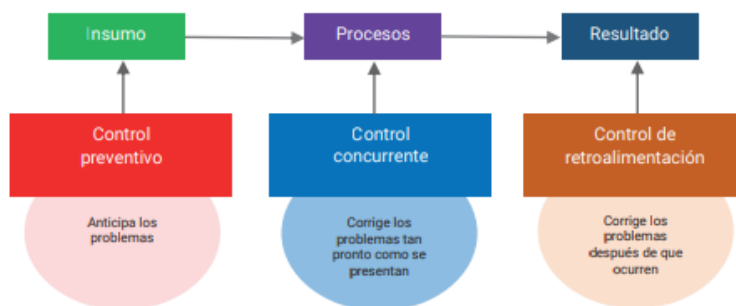
A continuación, se presentan los distintos tipos o clases de control que pueden existir en una organización. Robbins y Coulter (2014) los detallan como: (figura 3)¹⁰:

1. **Control preventivo.** Se caracteriza por tomar la acción administrativa antes de que surja el inconveniente. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después

¹⁰ Fuente: Robbins y Coulter (2014), Función del Control en las Organizaciones, pág. 275.

de haber causado cualquier daño. Requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. Koontz y Weilrich (2007) lo denominan “*Control con Corrección Anticipante*”. Como caso ejemplificador, cuando McDonald’s® decidió llevar su primer restaurante a Moscú (Rusia) envió personal idóneo en control de calidad de la compañía, con el objetivo de capacitar a los productores rusos en las técnicas para cultivo de papas de alta calidad y para orientar a los panaderos en el aprendizaje de los procesos de horneado de panes de altísima excelencia, es decir, se exige en todas partes del mundo que los productos sean sinónimos de calidad. Otro ejemplo de este tipo de control son los programas de mantenimiento preventivo que desarrollan las aerolíneas para sus flotas de aviones. La ventaja de un proceso anterior que sirve como retroalimentación que proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación en el nuevo ciclo.

Figura 3. Tipos de control.
Fuente: Robbins y Coulter (2014), p. 275.



2. **Control concurrente o concomitante.** La administración corrige los problemas antes de que se vuelvan costosos y peligrosos. Una forma conocida es la supervisión directa. El administrador observa y vigila de manera concurrente las acciones de los subordinados y corrige los problemas a medida que se presentan. La demora entre la actividad y la corrección es mínima. Koontz y Weilrich (2007)¹¹ lo denominan “Control en Tiempo Real”. Un caso ejemplificador se da cuando el gerente de Productos de Negocios de Google® supervisa uno de los negocios más rentables, los denominados “Anuncios en Línea”. Él examina la cantidad de búsquedas, el ritmo la frecuencia a la cual los usuarios acceden a los anuncios, las ganancias que estos generan, y todo se registra en tiempo real, hora tras hora. Si se detecta algo que no

¹¹ Koontz y weilrich, La Administración y el proceso Administrativo, generalidades, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

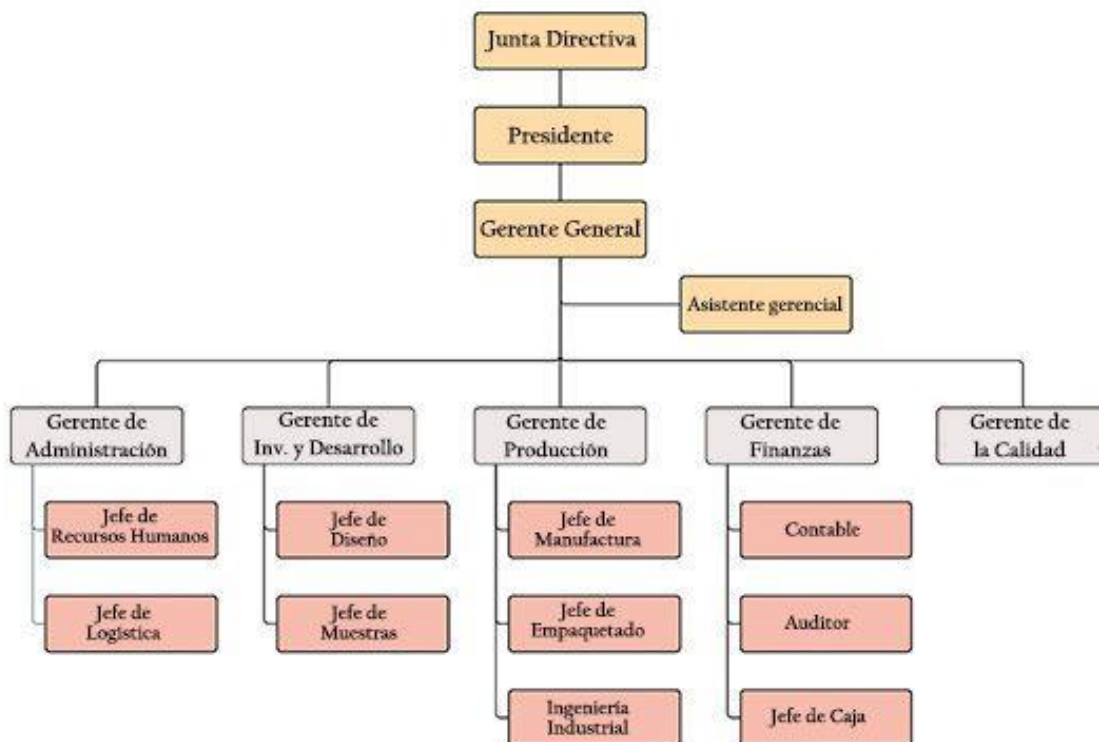
funciona correctamente en la navegación de las plataformas, lo regularizan instantáneamente. Esa función del administrador que observa y vigila de manera concurrente por medio de sus asistentes o directamente es la actividad que le corresponde al Contralor en aquellas empresas que cuentan con él. La ventaja del resultado en del ciclo anterior, es que se puede incrementar la motivación de los empleados en el presente ciclo, dado que se les suministra información de su desempeño.

3. **Control de retroalimentación.** Su desventaja reside en que el problema ya existe y el daño ya está hecho. En muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible.

2.2.2.3 ÁREAS DE CONTROL

El proceso de control para que sea bien aplicado, es necesario disgregarlo en diferentes áreas funcionales con la que cuentan las empresas, y cada una de ellas aplicando sus propios controles de acuerdo al diseño que Contraloría ha realizado.

Esquema 2. Flujograma de una empresa industrial. Puestos y funciones
Fuente: Elaboración propia



Las áreas según el organigrama estás se describen a continuación:

1. Área de producción

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se realiza el proceso de transformación de la materia prima hasta la obtención del producto deseado se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

1. **Control de producción.** El objetivo fundamental del control de producción en la empresa es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
2. **Control de calidad.** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
3. **Control de costos.** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
4. **Control de los tiempos y movimiento de producción.** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
5. **Control de inventarios.** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
6. **Control de operaciones.** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
7. **Control de desperdicios.** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
8. **Control de mantenimiento y conservación.** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

2. Área comercial

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. Los principales controles existentes en el área de ventas son los siguientes:

1. **Control de ventas.** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales elementos para realizar controles de ventas: Volumen total de las mismas ventas, Tipos de artículos vendidos, Volumen de ventas estacionales, Precio de artículos vendidos, Clientes, Territorios, Vendedores, Utilidades producidas, Costos de los diversos tipos de ventas.
2. **Control de marketing.** Para acompañar la gestión de marketing de la empresa y verificar su resultado en las ventas; es la evaluación de la eficacia de funciones por medio de la cuales se puede hacer llegar un producto al consumidor.
3. **Control de costos.** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

3. Área financiera

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital de trabajo, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

1. **Control presupuestario:** El control presupuestal es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
2. **Control Contable:** La emisión de los informes financieros emitidos por el contador de la empresa.
3. **Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

4. Área de logística

Es la planificación y la gestión del flujo de materiales de la manera más eficaz entre nuestros proveedores y nuestros clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejora. Los principales controles en el área logística se presentan a continuación:

1. **Planificación de rutas.** intentar asegurar una entrega exitosa. Antes de que los productos sean despachados y de que el conductor comience su recorrido, es necesario preestablecer qué vías debe tomar el transportista y en qué horario para realizar cada una de las entregas en los tiempos indicados.
2. **Seguimiento y visibilidad.** Una vez los productos son despachados y los distintos conductores ya se encuentran en camino, el seguimiento por rastreo satelital de los vehículos es una de las características del control que debe cumplir el centro logístico. Este seguimiento de las unidades permite tener una visibilidad en tiempo real de la ubicación de cada una de estas. Ejemplo: reporte inrix (mide el problema de la congestión del tráfico), GPS.
3. **Comunicación operador-conductor.** La comunicación entre el operador logístico y los conductores es una de las características del control que les permite a ambas partes tener acceso a información que de otra manera no pudiesen obtener. centro logístico puede conocer, a través del conductor, cualquier eventualidad que suceda durante el recorrido, desde fallas mecánicas hasta vías bloqueadas. Por otro lado, el conductor puede conocer, a través del centro logístico, alguna noticia o anuncio donde se informe en el que se informe sobre eventos públicos en alguna vía, por ejemplo.
4. **Control del inventario.** Conlleva analizar los motivos por los que se producen diferencias de inventario e intentar mejorarlos, pues cualquier mejora para reducir estas diferencias se traduce inmediatamente en un incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos. Disponer de un adecuado control del inventario permite dar a nuestros clientes, desde el mismo momento en que realizan el pedido, una garantía de servicio, factor cada día más valorado.

5. **Procesos operativos en el almacén.** Son todas las actividades operativas que se desarrollan dentro del almacén por un conjunto de recursos materiales y humanos, en especial el proceso de picking (preparación de pedidos es el proceso de recogida y unión de cargas pequeñas para formar un pedido), que es la recogida y combinación de cargas unitarias que conforman el pedido de un cliente. Los objetivos son realizar las tareas sin errores, con la calidad requerida por el cliente, y mejorar la productividad a través de la coordinación de las estanterías, las carretillas, los métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías. Aquellas empresas capaces de gestionar los procesos operativos del almacén con exactitud, rapidez y a un bajo coste obtendrán una clara ventaja competitiva.
6. **Transporte de distribución.** Denominado “última milla”, es decir, al último tramo del trayecto que recorre un pedido antes de ser entregado a su comprador. La dispersión geográfica de los clientes, los pedidos con pocas referencias y escasas unidades por referencia, así como las condiciones en que la entrega domiciliaria ha de producirse constituyen los tres pilares básicos sobre los que se asienta esta función. Trabajar en mejorar los procesos de entrega a los clientes finales, realizándolos cada día de una forma más rápida y eficiente tanto en costes como en aspectos medioambientales es uno de los grandes desafíos actuales del área logística.
7. **Trazabilidad.** La trazabilidad es la localización de los productos en el espacio y en el tiempo, que permite, de forma fehaciente y en cualquier momento, la reconstrucción del proceso íntegro de compra: producción, almacenaje, transporte, distribución y venta. Para gestionar de manera adecuada la trazabilidad en el proceso operativo, es básico disponer de unos sistemas de información adecuados.
8. **Logística inversa logística.** Consiste en la recuperación de los residuos originados por una actividad productiva o de consumo, es decir, que se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Es una manera de retorno para unos materiales que se reutilizan, reciclan o destruyen.

2.2.2.4 ETAPAS DE CONTROL

Permite evaluar y medir la efectividad del plan ejecutado. Por lo general, suele contemplar un valor estadístico útil para medir los niveles de productividad en las diferentes áreas que las empresas manejan, tanto en el área administrativa, financiera, producción y ventas.

El proceso de control, consta de las siguientes etapas¹²:

1. **Fijación de estándares o indicadores.** Consiste en el establecimiento de objetivos, comprensibles y determinados en cantidad y calidad, establecidos para un determinado período de tiempo, que posibiliten evaluar los resultados obtenidos.
2. **Fijar y planificar objetivos.** La determinación del objetivo principal y los secundarios es el primer paso de un sistema de control de gestión. También, se planifica cuándo se esperan cumplir estas metas, se diseña el plan estratégico a seguir para alcanzarlas y se definen las variables de control.
3. **Organizar los recursos.** Una vez establecidos los objetivos, se deben organizar los recursos que serán asignados para el proceso de control de gestión, considerando aspectos financieros, técnicos y humanos.
4. **Establecimiento de metas.** Cómo establecer objetivos y estrategias de negocio. El propósito de establecer metas es aclarar la visión del negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas: En primer lugar, definir los objetivos a corto y largo plazo. En segundo lugar, identificar el proceso de cómo lograr los objetivos.
5. **Dar a cada integrante una tarea con la que pueda tener éxito.** Checa durante este proceso que los objetivos sean detallados, realistas y coincidan con los valores de tu visión de negocio. Típicamente, el paso final en esta etapa es dar a conocer estas metas y objetivos a todo el personal.

¹² Artículo tomado: Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile (2021).

6. **Análisis.** En esta etapa, recopila información y datos relevantes para lograr la visión. El enfoque del análisis estratégico debe entender las necesidades del negocio como una entidad sostenible, con estrategia e identificar iniciativas que ayudarán al negocio a crecer.
7. **Formulación de la estrategia.** Revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene el negocio actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos.
8. **Implementación de la estrategia.** La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual del negocio, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa.
9. **El monitoreo de problemas internos y externos.** Permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial. Si determina que la estrategia no está moviendo a la compañía hacia su meta, se toman acciones correctivas. Si esas acciones no tienen éxito se repite el proceso de gestión estratégica.
10. **Evaluación y control.** Incluyen mediciones del desempeño para poder analizar sus causas y así solucionar los problemas existentes.
11. **Medir los resultados.** En función de las variables de control, se deben medir y comparar los resultados obtenidos con los esperados desde un principio. Así, se puede establecer el grado de variación positiva o negativa de estos registros y sus causas.
12. **Realizar correcciones.** Por último, un sistema de control de gestión se involucra en realizar ajustes y correcciones, en caso de que no se alcancen los resultados esperados es necesario redefinir los objetivos y estrategias establecidas.

2.2.2.5 CLASIFICACIÓN DE CONTROL

De acuerdo con quien lo realiza:

- Control externo; *staff de consultores*.

- Control interno; *unidad de planeación*.

De acuerdo con su naturaleza:

- Control de legalidad; *departamento jurídico*.
- Control de convivencia; *unidad de recursos humanos*.
- Control de gestión; *unidad administrativa*.
- Control de resultado; *staff interno de gerencias*.

De acuerdo con el momento en que se realiza:

- Control previo; *organización, planeación*.
- Control posterior; *resultados*.

De acuerdo con su magnitud:

- Control total; *normas internacionales*.
- Control selectivo; *normas internas de calidad*.

2.2.2.6 EL SISTEMA DE CONTROL¹³ (COMO SE ESTRUCTURA EL CONTROL)

El propósito del ejercicio del control, en cualquier organización, consiste en disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos de la organización y, por tanto, se comporten de forma que permitan alcanzar tales objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el

¹³ Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA El control en las organizaciones: un marco de estudio de M^a Carmen Ruiz Jiménez, M^a Jesús Hernández Ortiz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir, se concibe como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas.

Con la intención de alcanzar dicho propósito, son cuatro las funciones atribuidas a un sistema de control:

- **El énfasis en los objetivos.** En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización. Por tanto, un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.
- **La necesidad de coordinación.** En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación. En ocasiones el ejercicio del control puede consistir simplemente en encuentros periódicos o la elaboración de informes que aseguren la coordinación y el correcto funcionamiento de la organización. En cambio, en las organizaciones de mayor tamaño, los problemas de coordinación suelen ser mayores y es necesario un mayor control.
- **Autonomía y control.** Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.
- **Planificación estratégica.** Otra de las funciones del sistema de control es facilitar la implantación de la estrategia. En ocasiones se cree, erróneamente, que cuando una estrategia se ha puesto en práctica, ha concluido el proceso. Sin embargo, esto simplemente es un paso más, ya que los planes se fijan para ser cumplidos y es necesario un sistema de control efectivo para verificar si lo planificado se ha cumplido correctamente.

2.2.2.7 LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE CONTROL¹⁴

Con la intención de hacer más operativo el concepto de control y siguiendo la aportación de Flamholtz (1996)¹⁵, procedemos al análisis de sus principales componentes. El sistema de control se compone de tres partes: el núcleo, la estructura organizacional y la cultura organizacional.

- **El núcleo.** El elemento central de todo sistema de control es el comportamiento humano, ya que será éste el que se deba controlar para alcanzar los objetivos de la organización. El núcleo está integrado a su vez por cuatro subsistemas: subsistema de planificación, subsistema operativo, subsistema de medición del desempeño, subsistema de retroalimentación y subsistema de evaluación-recompensa. A su vez, estos cuatro subsistemas son los que integran el proceso de control.

El subsistema de planificación, consiste básicamente en un proceso de decisión sobre los fines y objetivos de una organización (y/o sus miembros), así como de los medios necesarios para alcanzar dichos propósitos. Es la fase que tradicionalmente se conoce como establecimiento de estándares de desempeño, siendo estos estándares las normas contra las cuales se mide y compara el desempeño. Este proceso de decisión permite tener un control ex-ante, pues motiva e incentiva un comportamiento determinado en las personas. Pero también es un control ex-post, porque los objetivos propuestos se utilizan para la evaluación del desempeño y sirven como base para establecer el sistema de recompensas, con lo cual se consideran como medio para reforzar o modificar el futuro comportamiento de un individuo.

El subsistema operativo, comprende todas las actividades que es necesario desarrollar para cumplir con los requerimientos fijados. En este caso, se refiere a cualquier nivel organizativo: actividades a nivel individual, equipos de trabajo, departamentos, divisiones, unidades estratégicas de negocios, o incluso la organización en conjunto.

El subsistema de medición del desempeño, está integrado por aquellas actividades a través de las

¹⁴ Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA El control en las organizaciones: un marco de estudio de M^a Carmen Ruiz Jiménez, M^a Jesús Hernández Ortiz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

¹⁵ Flamholtz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

cuales se procede a la valoración de determinados aspectos del comportamiento humano. Este subsistema es de especial importancia por su función como proveedor de información, ya que genera la información necesaria para poder adoptar las medidas correctivas oportunas.

La retroalimentación, consiste en obtener información acerca de las operaciones realizadas y de sus resultados y es fundamental en cualquier proceso de control. Se reconocen dos tipos de retroalimentación: correctora y evaluadora. La primera comprende simplemente información sobre el cumplimiento del subsistema operativo y se utiliza para ayudar a que las operaciones se desarrollen correctamente. La retroalimentación evaluadora contiene información acerca de cómo se están desarrollando las actividades en el subsistema operativo y provee la base para la evaluación del desempeño, así como para la fijación de recompensas.

El subsistema de evaluación, comprende todos aquellos mecanismos empleados para la evaluación del desempeño y la fijación de recompensas. La evaluación consiste en la comparación del desempeño respecto a los objetivos y estándares organizacionales y se basa en la información generada por el subsistema de medición. De esta comparación se puede obtener alguna desviación respecto al estándar, aunque dependiendo de la importancia de la fluctuación, se estudiarán las causas y se puede optar por aplicar las medidas correctivas para corregir el desempeño o revisar el estándar.

- **La estructura organizacional.** Algunos investigadores manifiestan que la estructura organizativa es una respuesta al problema del control (Etzioni, 1965). Eisenhardt (1985) considera el control como un instrumento idóneo que debe utilizar la empresa para diseñar su estructura organizativa. Y Samson (2004) entiende que el control confiere cierta estructura a la organización y es el vehículo formal para su dirección.

Etzioni (1965), hace una clasificación del control según los medios de que se disponga para el ejercicio del mismo y considera que las organizaciones utilizan normalmente más de un tipo de control, estando éstos diferenciados según la estructura organizativa. Así, en los niveles más altos de la jerarquía se suele aplicar un control menos estricto y en los más bajos, los más coercitivos. Reafirmando esta primera aportación, Veliyath et al. (1997), Birnberg (1998), Marginson (2002),

Henri (2004) y Berry et al., (2005)¹⁶, también se refieren al control según la jerarquía organizacional, e identifican un control estratégico a nivel de la alta dirección, un control administrativo, a nivel intermedio y un control operativo a nivel básico.

- **La cultura organizativa.** La cultura puede ser definida como un modelo de valores y normas que guían el comportamiento de los trabajadores y las prácticas y políticas de la organización (Ouchi, 1979). Flamholtz (1996)¹⁷, se refiere a la cultura de una organización como al conjunto de valores, creencias y normas sociales que son compartidas por sus miembros y, por tanto, influyen en su forma de pensar y en sus acciones.

La cultura organizacional representa una forma de control social, pues a través de la socialización se consigue que los individuos internalicen los valores y normas organizacionales. Cuando se da tal congruencia de objetivos es más probable que el comportamiento de los individuos esté orientado hacia los objetivos de la organización.

2.2.2.8 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

El control debe reunir ciertas características¹⁸ para que pueda cumplir con sus propósitos de manera efectiva.

- **Preciso.** Una vez que el control se aplica, la información que resulte deberá ser lo suficientemente exacta para saber con qué no se está cumpliendo; para que esta condición suceda, es necesario definir estándares contra los que se mida la ejecución, líneas generales de actuación y unidades de medida (tiempo, dinero, etc.). Debe llevar por sí mismo a la acción correctiva, no sólo debe decir que algo está mal, sino dónde, quién, etc. (para lo que se utilizan las herramientas de control). Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportuno.** Debe aplicarse el control con la frecuencia necesaria, ya que debe reportar rápidamente desviaciones; se convierte en factor de retroalimentación entre lo planeado

¹⁶ Hery y Berry, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

¹⁷ Flamholtz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

¹⁸ Administración Educativa, Unidad 9, págs 4-8.

y los resultados obtenidos. Los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones.

- **Objetivo.** Debe proveer información real, impersonal, con el fin de que pueda utilizarse para corregir defectos, mejorar lo obtenido, realizar una nueva planeación general, generar cambios estructurales y motivar al personal, entre otros aspectos.
- **Flexible.** Permite ser establecido de una manera autónoma para cada una de las áreas funcionales, o puede definirse de forma general para que abarque a la organización en su conjunto. deben ser flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades
- **Economía o costeabilidad.** Todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- **Inteligibilidad.** Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado
- **Criterios razonables.** Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse.
- **Localización estratégica.** Los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- **Acción Correctiva.** Un sistema de control eficaz deberá no solo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

Otras características del control son las siguientes:

- Los mecanismos de control deberán elegirse de acuerdo con la función que va a controlarse.

- Deben ser claros para todos los que los van a utilizar.
- Deben eliminarse los tecnicismos.
- Deben llegar lo más concentrado posible a los altos niveles administrativos.¹⁹

2.2.3 LA FUNCIÓN DE CONTROL

El proceso se inicia con la función de planeamiento, en la cual la organización establece su misión, visión y objetivos y fija los planes para llevarlos a cabo.

Seguidamente, la organización necesitará coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de los objetivos. Esta función es la de organización, donde se determina la estructura adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades.

Luego es la Dirección la que se encarga de alinear los esfuerzos para conducir a la organización hacia el logro de los objetivos.

Finalmente, la función de control corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes.

La función de control es el tramo de clausura del proceso administrativo.

2.2.4 ENTIDADES DE CONTROL

En las entidades de control existente se dan de dos tipos: las de carácter público y privado; que refiere sobre dos ámbitos: el control sobre las entidades del estado y las del control sobre las entidades privadas. Con respecto al primero, está regulado en la Constitución de la república (Art. 86 segundo párrafo) al determinar los Tres poderes del estado y en la segunda, del control del estado hacia las empresas privadas.

¹⁹https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/areabasica/009_fa/modulo6/contenidos/65_caractersticas_del_control.html

2.2.4.1 PÚBLICAS

El control en el Estado persigue el objetivo de general de lograr que los resultados planificados puedan concretarse²⁰. El control público consiste en cotejar constantemente lo planeado con lo ejecutado con el objetivo de asegurar:

- Cumplimiento de las metas fijadas.
- Beneficios para toda la sociedad.
- Máximo aprovechamiento de los recursos públicos.
- Cumplimiento de las normas vigentes.
- Mejoras en los sistemas y procesos de la administración pública.

El control público debe ser parte integral de los sistemas y concebirse como un mecanismo que ayuda a mejorarlos, no ejercerse por desconfianza ni simple curiosidad. En el espíritu de procurar beneficios y mejoras, no debe ser represivo, es decir no debe perseguir el castigo de quien cometió un error sino la identificación de las causas del equívoco y su solución para evitar que se repita.

Para ello, cualquier esquema de control público debe reunir las siguientes características:

- **Universalidad.** Debe incluir a la totalidad de la actividad del Estado, incluyendo controles sobre organizaciones de la sociedad civil que reciban o administren fondos públicos.
- **Continuidad.** Debe ser ininterrumpido y sistemático.
- **Obligatoriedad.** Necesariamente impuesto por el marco normativo. No puede quedar sujeto a la voluntad de controlado o controlante.
- **Interdisciplinariedad.** Por la complejidad de las tareas desarrolladas por el Estado es necesario recurrir a diversas ramas del conocimiento para poder efectuar controles universales. Como

²⁰ Tomado de: Artículo: Auditoría y control en el Estado. Universidad Nacional de Córdoba.
<https://ayctgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1/control-en-el-estado/caracteristicas-y-objetivos-del-control-publico/>

veremos en la última parte de la asignatura, los órganos de control del Estado Nacional tienen la facultad de contratar especialistas en diversas materias para que colaboren en procesos de control específicos.

Las instituciones públicas que procuran el mejor funcionamiento de las entidades privadas para que estas cumplan con las leyes y normas de la Republica de El Salvador en igualdad de condiciones bajo el concepto de libre competencia y que proporcionen bienes de calidad a la población de consumo, los estados por medio del Órgano Ejecutivo son:

- **Ministerio de Hacienda.** A través de la fiscalización y recaudación de impuestos con los que el Estado cuenta para las inversiones sociales.
- **Ministerio de Economía.** A través de las unidades como la superintendencia de entidades mercantiles: CNR (Centro nacional de Registro), DIGESTYC (ahora como una Unidad del BCR, Unidad de firma electrónica).
- **Ministerio de Trabajo.** Contrataciones, derecho y obligaciones e INSAFOCOOP de los trabajadores.
- **Ministerio de Gobernación.** Aplica para las organizaciones sin fines de lucro.
- **Ministerio de Salud.** Regula y supervisa las actividades sanitarias.
- **Ministerio de Educación.** CONACYT, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- **Ministerio de Medio Ambiente.** Evaluación y Cumplimiento Ambiental.
- **Organización salvadoreña de normalización.** OSN, Organismo Nacional de Nacionalización.
- **Alcaldía Municipal.** Ordenanza municipal.

2.2.4.2 PRIVADAS

Las entidades privadas existentes que vigilan el control de las actividades en las empresas de EL Salvador son pocas, pero que inciden en el cumplimiento las normas técnicas de calidad, de tal

forma que estas sean competitivas con el mercado mundial. Las instituciones privadas que están involucradas en este quehacer en este cumplimiento son:

- **Gremiales de Contadores y Auditores de El Salvador.** (Corporación de Contadores, Colegio de Contadores, Instituto de Contadores).

2.2.5 CONTRALORÍA SOCIAL

Existe una tercera entidad de control y que no fue sujeto de estudio, pero que, si es importante mencionarlo porque forma parte de la sociedad, y ésta es la que ejerce la sociedad por medio de las diversas organizaciones privadas que generalmente existen sin fines de lucro cuyo objetivo es velar por el comportamiento del componente social que integran las diversas instituciones públicas y privadas. Entre esas organizaciones privadas, que vigilan el comportamiento del mercado de la economía en general se puede mencionar, laboratorios que miden la calidad de los bienes a producir, la calidad de acuerdo a normas internacionales, etc., por ejemplo: FESPAD, FUNDE, CDC (Centro para la Defensoría del Consumidor), ISO El Salvador, Control de Calidad El Salvador S.A. de C.V., etc.

2.2.6 EL CONTROL EN LAS ENTIDADES

El control en las entidades es importante ya que sirve para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

2.2.6.1 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

Son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área de reposo.

El conocimiento directo de las técnicas y quien inicie el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se están realizando las operaciones en realidad, que con la sola verificación de información que normalmente fluyen en la empresa.

Algunas de ellas son:

- **Manuales de Objetivos y Políticas.** Los manuales constituyen una de las técnicas y herramientas de planeación con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- **Los diagramas de proceso y de flujo.** Constituyen una técnica de planeación que sirve para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento. Se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y permiten ver gráficamente esos pasos. (cuadro No. 19)
- **Diagrama de Ishikawa (Fishbone).** también llamado análisis de causa y efecto, o diagrama de espina de pescado. Se utiliza para identificar las posibles causas de un problema y sus efectos, por medio de la relación entre el efecto y todas las posibles causas que pueden contribuir a tal fin. Teniendo el problema en mente, es posible determinar las posibles causas, utilizando seis variantes: método, material, medida, hombres, mujeres y medio ambiente. Los datos se tabulan y se inicia un proceso de eliminación, que permite llegar a la causa más probable y con ello, generar la solución. Ver anexo No. 1.
- **Tablas de Datos.** son formatos tabulados, que permite recaudar información de forma metódica y sistemática, de tal forma que resulte fácil de revisar y observar tendencias en el comportamiento.
- **Hojas de verificación.** se trata de una lista de elementos preestablecidos, que requieren ser evaluados. Se utilizan para certificar el cumplimiento de ciertas actividades o para evaluar en qué nivel de cumplimiento se encuentran algunos procesos.
- **Diagrama de Pareto.** se trata de un recurso gráfico utilizado para establecer un orden en las causas de las pérdidas y como deben ser subsanadas. El diagrama de Pareto, toma datos de

diversas fuentes de información, pero generalmente se nutre de la ocurrencia de problemas o la evidencia de defectos, ofreciendo una representación gráfica de ellos. Ver anexo No. 1.

- **Histogramas**, tienen como objetivo mostrar una distribución de frecuencias de datos obtenidos con base en mediciones, a través de un gráfico de barras, indicando el número de unidades en cada categoría. Ver anexo No. 1.
- **Diagrama de dispersión**, muestra lo que acontece con una variable cuando otra ha cambiado. Son representaciones de dos o más variables que se organizan en un gráfico, una en función de la otra. Ver anexo No. 1.
- **Gráfica de Gantt**. Esta es una técnica de planeación consistente en un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, esta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo. Ver anexo No. 1.
- **PERT (Evaluación de Programa y Técnica de Revisión)**. es una técnica de planeación desarrollada por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales, Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. La técnica demostró tanta utilidad que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado. Ver anexo No. 1.
- **CPM (Método de Ruta Crítica)**. El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo. Ver anexo No. 1.
- **El Control Estadístico de Procesos**, como apoyo a las herramientas de control de calidad, más que una herramienta, el Control Estadístico de Procesos es utilizado como una forma de apoyar el trabajo de las herramientas a las que hace referencia, mostrando las tendencias en los puntos de observación, durante un periodo de tiempo determinado. Este tipo de informes se utilizan para hacer seguimiento a los procesos, determinando una franja de tolerancia limitada por una línea superior, una línea inferior, y una línea media que establece el límite central, para

así obtener información estadística gráfica que permita visualizar tendencias de forma inmediata. Ver anexo No. 1.

- **El plan estratégico.** Es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad.

La creación de un plan estratégico es un ejercicio que le permite a una organización saber qué quiere conseguir en el futuro y cómo lo va a lograr por medio de recursos, procedimientos y acciones. Para idear, proyectar, decidir y realizar los objetivos es necesario valerse de la experiencia y de herramientas cualitativas, como la investigación, la experiencia, el análisis DAFO, entre otras.

- **Un indicador estratégico.** Es aquel que tiene como objetivo medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos que una organización se ha fijado a corto, medio y largo plazo. También permite a la organización comparar sus prácticas y resultados con los del sector.

2.2.6.1.1 TÉCNICAS DE CONTROL

Aunque los principios de control son generales, como sistema particular de una empresa de diseño especial. En esta labor existen ciertas características que se deben tener en cuenta:

- Los controles deben permitir localizar en forma rápida las desviaciones. Lo ideal es que esto suceda antes de que ocurran las fallas.²¹
- Los controles deben ser objetivos, de lo contrario, influirán los aspectos subjetivos en los juicios sobre el desempeño; las unidades de medida deben ser verificables.
- En lo posible el control debe ser previo, es mejor un pronóstico que un dato histórico para efectos de la corrección de la desviación.

²¹ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo Bogotá d.c 2017

- Los controles deben ser flexibles en forma correspondientes con la planeación.
- Deberán señalar aquellos puntos considerados como relevantes en la ejecución del plan.
- Los controles deben ser económicos y comprensibles, hay que analizar la contribución que el sistema puede hacer y que estos sean tan claros que puedan ser interpretados por el personal de línea.

2.2.6.1.2 TÉCNICAS COMUNMENTE UTILIZADAS

En el examen de cualquier operación, actividad, rubro, transacción, proceso o área quien ejerza el control, podrá aplicar estas técnicas en forma individual o combinada según su criterio, de tal manera que le permita tener la suficiente certeza para que sus opiniones y conclusiones sean objetivas.

La utilización de técnicas de control, más que la aplicación de un procedimiento rígido, requieren tener un conocimiento general del área objeto de control, un concepto claro de las diferentes técnicas y un sano criterio para utilizar las más adecuadas según las circunstancias, la profundidad y el tiempo disponible para su aplicación.

Las técnicas de por si no garantizan la efectividad del control; es más importante la actitud positiva hacia el ejercicio de control como una función directiva, que permita el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de la empresa.

La aplicación de las técnicas se efectúa a través de acciones de verificación en forma ocular, verbal, escrita, documental y examen físico, según las necesidades y a criterio del responsable.

Algunas de estas técnicas son las siguientes:

- Observación.
- Inspección.
- Revisión analítica.
- Examen de exactitud.

2.2.6.1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE VERIFICACIÓN EN LAS TÉCNICAS DE CONTROL

Las acciones para las técnicas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control, que brindan el tipo y la cantidad de información necesaria para medir y supervisar el desempeño a continuación se describen:

- **Observación.** Consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.
 - 1 Objetivo. Obtener información directa sobre los hechos y circunstancias de un proceso en un momento determinado, y poder fundamentar mejor las opciones y conclusiones que de ella se deriven.

Pasos para su aplicación:

- 1.1 Definir que se va a observar.
 - 1.2 Determinar cuándo y en donde se va a efectuar.
 - 1.3 Ir al sitio o lugar de los hechos.
 - 1.4 Anotar los aspectos importantes observados.
- **Inspección.** Consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentra.
 - 1 Objetivo. Asegurar que los atributos correspondan a los establecidos o, en caso contrario, identificar las diferencias especificadas o precisar nuevas condiciones.

Su aplicación requiere:

- 1.1 Precisar que se va a inspeccionar.
- 1.2 Definir para que se hace la inspección.
- 1.3 Asignar la persona indicada para efectuarla.

1.4 Recolectar la información necesaria que permita su confrontación.

1.5 Efectuar la inspección.

1.6 Registrar e informar los resultados.

- **Revisión analítica.** Es el examen crítico de una situación, proceso, resultado, o información, por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes de una manera ordenada, para conocer a fondo su estructura, características y compararlo frente a un criterio o situación deseable para tener elementos de juicio sobre su estado, y si fuere el caso, emitir conceptos; por ejemplo, se puede efectuar análisis de estructura, de costos, jurídico, de comportamiento histórico, de razonabilidad, entre otros.

- 1 Objetivo. Conocer las desviaciones positivas y negativas frente a una situación determinada y obtener información confiable sobre los diversos aspectos que la componen, para soportar los juicios o conceptos para las decisiones siguientes.

Su aplicación requiere:

1.1 Fijar en forma clara sus objetivos.

1.2 Recopilar toda la información disponible para el análisis.

1.3 Ordenar información en sus partes componentes.

1.4 Analizar cada parte y hacer el respectivo resumen.

1.5 Integrar los resultados del análisis.

- **Examinar de exactitud.** Consiste en una verificación minuciosa de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.

- 1 Objetivo: Asegurar que lo examinado esté completo, corresponda exactamente a sus características y se encuentre libre de cualquier tipo de error u omisión en la información registrada.

Su aplicación requiere:

- 1.1 Precisar lo que se va a examinar.
 - 1.2 Determinar el procedimiento a seguir.
 - 1.3 Efectuar las medidas o cálculos por separado.
 - 1.4 Confrontar con totales o datos de control.
 - 1.5 Confrontar contra la información y los documentos soportes.
- **Comprobación.** Consiste en examinar los soportes o registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas.
 - 1 Objetivo: Tener certeza de que la transacción u operación no solamente tenga sus documentos soportes, sino que, además, sea cierta y válida y tener las pruebas suficientes que así lo demuestren.

Su aplicación requiere:

- 1.1 Precisar la situación objeto de la comprobación.
 - 1.2 Recolectar documentos y demás soportes de la operación.
 - 1.3 Determinar, en la operación y en los documentos soportes, las evidencias suficientes que demuestren la veracidad y validez de las mismas.
 - 1.4 Registrar e informar los resultados.
- **Conciliación.** Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.
 - 1 Objetivo: Aclarar las posibles diferencias que se presenten, analizar sus causas y efectuar los ajustes que sean del caso.

Su aplicación requiere:

- 1.1 La administración y el proceso administrativo.
- 1.2 Definir la(s) cuenta(s) que va(n) a ser objeto de conciliación.
- 1.3 Determinar la fecha de corte de la conciliación.
- 1.4 Obtener la contabilidad el saldo de la(s) cuenta(s) que se va(n) a conciliar.
- 1.5 Cotejar contra los registros o informes de la dependencia correspondiente.
- 1.6 Aclarar las diferencias que resulten y cuando sea necesario, recomendar los ajustes del caso.

2.2.6.1.3 CONCEPTO, OBJETIVO E IMPORTANCIA PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL

La función del control posee una especial importancia en la vida de una organización ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia, corregir las acciones para lograr los objetivos fijados.

- **Concepto de Planeación.** Herramienta o técnica profesional que aplica el decisor o grupo de decisores para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzas los objetivos propuestos.
- **Objetivos.** Es el de tratar de lograr las metas que se han propuesto a través de las operaciones de la empresa, estas pueden ser. Económicas, sociales, tecnológicas o de servicio. Los objetivos deberán considerar totalmente las diferentes operaciones y partes de la empresa, todo esto se puede lograr dividiendo los objetivos generales en departamentos o secciones.
- **Importancia.** La planeación es la función básica del proceso administrativo, por lo tanto, la planeación es la base dentro de las actividades financieras.

Si en una empresa no se tiene una planeación adecuada de las actividades ningún directivo podrá organizar, dirigir y controlar con eficacia.

2.2.6.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Las principales características que debe tener la planeación son: claridad, precisión, consignación por escrito, así como la participación de los empleados, difundirla, que sea flexible en todo lo relacionado con las finanzas.

Es muy importante que todos y cada uno de los empleados participe en su elaboración, para que éstos lo entiendan, es necesario que el plan sea preciso y claro, mismo que debe contener por escrito todos los elementos que contenga dicho plan.

Es muy importante que todos y cada uno de los empleados participe en su elaboración, ya que de esta forma se sienten responsables y ponga lo que está de su parte para lograr los objetivos para lo que fue creado. De no ser así las actividades pueden que se realicen sin coordinación y no tengan interés en ellas.

La difusión de la planeación debe hacerse a través de manuales, políticas, procedimientos y programas, todo esto con el propósito de que tanto los ejecutivos, jefes de oficina y empleados conozcan los elementos de que van a disponer para lograr el objetivo planeado.

Los planes deben ser flexibles, esto es con el objetivo de poder hacer las modificaciones que sean necesarias cuando se presenten acontecimientos y circunstancias en el lugar donde se ejecuten.

Otra característica, es el aspecto financiero, es donde se deben tener en consideración los presupuestos de ingresos, de gastos, de utilidades, así como las necesidades de capital.

La última característica y que es de suma importancia, es la vigilancia, por eso el plan debe estar elaborado de tal forma que esta se pueda llevar a cabo, ya que no es suficiente comparar los resultados obtenidos con los planeados, sino que es indispensable vigilar durante el transcurso de las operaciones realizadas, para que en caso de detectarse deficiencias hacer las correcciones necesarias.

2.2.6.1.5 VENTAJAS DE LA TÉCNICA DE PLANEACIÓN

La planeación resulta útil y de suma importancia para el gerente, ya que esta le sirve de base para sus actividades futuras y por lo tanto le permitirá saber qué es lo que debe hacer para lograr los

resultados que se habían planeado, hacía que se va a llegar y cuáles son los elementos que se requieren.

Además, la planeación es importante porque con ésta se pueden reducir costos. De no haber una buena planeación se pueden ocasionar altos costos en la producción. Con una buena planeación se reducen actividades que no son necesarias debido a que solo se hace el trabajo que se necesite, además se puede medir el tiempo de inicio y terminación de cada trabajo.

La planeación es la base para controlar, puesto que tenemos de donde partir y terminar las actividades y por lo tanto permite una supervisión efectiva de los costos. Por lo que la planeación y el control son actividades que se relacionan entre sí, ya que el control asegura que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado y no podrá realizarse sino están consideradas dentro del plan.

2.2.6.1.6 CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Para que la planeación sea eficaz es preciso tener en cuenta los principios que la sustentan, y tomar en consideración las oportunidades y amenazas radicadas en el entorno organizacional, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, incluido el análisis de la influencia del factor humano en la consecución de los objetivos organizacionales.

En las consideraciones para su aplicación de la planeación se puede considerar cuatro principios:

- **Contribución a los objetivos.** Los proyectos de cada plan y de los planes derivados tiene una relación estrecha con el logro de los proyectos y objetivos de la empresa.
- **Primacía de los planes.** La planeación es el punto de partida en la administración para después, proceder a la ejecución de todas las funciones administrativas y, no obstante, de que estas se interrelacionan, la planeación es la que sobresale ya que a través de esta se establecen los objetivos a los que se pretende llegar con el esfuerzo de la organización.
- **Extensión de la planeación.** La extensión de la planeación depende de la función del giro o ciclo de la producción de cada empresa, así como de las políticas y los planes establecidos por el responsable.

- **Eficacia de los planes.** La eficacia de un plan se puede determinar por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas, necesarias para su preparación y ponerlo en marcha.

2.2.6.1.6.1 TIPOS DE PLANES

Los planes son los elementos principales para el proceso de planeación y se define como acciones detalladas de lo que deberá de realizarse en el futuro, así como todas las especificaciones que se necesiten para realizarlos. Es una actividad específica proyectada para ayudar a la organización a lograr sus metas. Los planes son consecuencia de las metas de las organizaciones.

En la preparación de los planes estos deben considerar los siguientes lineamientos:

- 1 Objetividad.
- 2 Actualización.
- 3 Sencillez.
- 4 Adecuación.
- 5 Completos.

Los planes se pueden clasificar en:

- **Planes permanentes.** son aquellos que como su nombre lo indica se usan en forma repetida, ya que se concentran en situaciones que ocurren con cierta frecuencia en las organizaciones y estas a su vez se dividen en:

- 1 Políticas.
- 2 Procedimientos.

- **Planes de uso único.** están diseñados para obtener objetivos específicos generalmente dentro de un periodo corto y representan a este grupo:

- 1 Programas.

2 Presupuestos.

2.2.6.1.7 PROCESO PARA SU APLICACIÓN

Cuando se lleva a cabo el trabajo de planeación en una organización se necesita hacer un proceso que considere los aspectos más importantes para lograr los objetivos y propósitos que se acordaron en la organización.

El modelo o proceso más utilizado y posiblemente el más completo es el propuesto por los autores Koontz y O'Donell que es el siguiente:

- **Estar consciente de las oportunidades que se presentan en ese momento pensando en la más ventajosa o de mayor provecho para uno.** Se debe medir cuales son los alcances reales que se pueden lograr que fortalezas y debilidades se tienen, las de la competencia y sobre todo estar consiente si la meta que se persigue es realmente alcanzable.
- **Determinación del objetivo o meta.** Aquí se deben establecer los objetivos a lograr por la empresa en conjunto, así como también los objetivos a lograr en cada unidad integrante de esta. En los objetivos se establecerá cual es la meta final a lograr y en que parte de la organización es donde se centrarán los esfuerzos para cumplirlos.
- **Establecimiento de premisas.** En esta etapa se debe ver cuál es el medio ambiente en el que se desarrollará la empresa, tanto en el ámbito externo como interno, para que de esta manera se establezcan premisas que permitan planear de la manera más adecuada todos los esfuerzos con que contará la empresa para lograr su propósito.
- **Determinación de las vías opcionales.** En este paso se busca examinar las vías opcionales de acción que en este momento no son inmediatas. Muchas veces un plan tiene diferentes alternativas a seguir, pero al paso del tiempo y en el caso de que la opción elegida no hubiese sido la más adecuada, las otras opciones pueden irse convirtiendo en opciones mejores.
- **Evaluación de las vías opcionales.** Una vez realizada la determinación de las vías opcionales hay que evaluarlas a la luz de las premisas y metas que se hayan establecido en la organización y ver si éstas realmente pueden ayudar a lograr los objetivos establecidos en la planeación.

- **Selección de una vía.** Aquí es donde la planeación selecciona el curso de acción a seguir, adoptando el plan más conveniente y congruente con esa alternativa elegida.
- **Formulación de los planes derivados.** Debido a que el plan general por sí solo no alcanzará el objetivo planeado es necesario establecer planes derivados del plan básico y que ayude a planear totalmente las actividades que lleva a cabo la empresa por su adecuado funcionamiento.

2.2.6.2 ESTRUCTURA DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Al igual se reconoce a raíz de la revisión de la literatura sobre el control organizacional, las múltiples y variadas aportaciones que los autores han realizado, también se encuentra que se refieren al control organizacional como un proceso en el que se suceden distintas etapas. Por tanto, tomando como referencia la definición del control organizacional propuesta, en este apartado se recoge la estructura del control organizacional, con objeto de identificar las distintas etapas y dimensiones que comprende.

2.2.6.2.1 EL CONTROL ORGANIZACIONAL: OBJETIVO Y FUNCIONES

El propósito del ejercicio del control, en cualquier organización, consiste en disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos de la organización y, por tanto, se comporten de forma que permitan alcanzar tales objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir, se concibe como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas.

Con la intención de alcanzar dicho propósito, son cuatro las funciones atribuidas a un sistema de control:

- **El énfasis en los objetivos.** En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización. Por

tanto, un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

- **La necesidad de coordinación.** En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación. En ocasiones el ejercicio del control puede consistir simplemente en encuentros periódicos o la elaboración de informes que aseguren la coordinación y el correcto funcionamiento de la organización. En cambio, en las organizaciones de mayor tamaño, los problemas de coordinación suelen ser mayores y es necesario un mayor control.
- **Autonomía y control.** Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.
- **Planificación estratégica.** Otra de las funciones del sistema de control es facilitar la implantación de la estrategia. En ocasiones se cree, erróneamente, que cuando una estrategia se ha puesto en práctica, ha concluido el proceso. Sin embargo, esto simplemente es un paso más, ya que los planes se fijan para ser cumplidos y es necesario un sistema de control efectivo para verificar si lo planificado se ha cumplido correctamente.²²

2.2.6.3 CLASES DE CONTROL

El control es la etapa del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con lo planificado. El control es considerado como una función gerencial básica, siendo una de las más importantes para una óptima gestión.

²² Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA El control en las organizaciones: un marco de estudio de M^a Carmen Ruiz Jiménez, M^a Jesús Hernández Ortiz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

2.2.6.3.1 EL CONTROL ADMINISTRATIVO

El control es de vital importancia en el desarrollo del proceso administrativo, esta es la última etapa del mismo, sin embargo, cabe mencionar que está ligado a la planeación en gran parte.

La importancia del mismo es que es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, es decir, cuando existen problemas en cualquier instancia de una empresa el control permitirá corregir esos errores y establecer estándares o medidas preventivas.

- **Concepto.** Control administrativo es el conjunto de normas y procedimientos que tiene una empresa para inducir a su personal a desempeñar sus labores de tal forma que se logren las metas planeadas.
- **Objetivo.** Algunos de los principales objetivos del control administrativo son:
 - 1 Vigilar la eficiencia de la operación y la adhesión de las políticas establecidas por la administración de la empresa.
 - 2 Participar en la planeación del presupuesto general de la empresa.
 - 3 Participar en la formulación, actualización y modificación de los manuales de procedimientos administrativos- contables de la empresa.
 - 4 Evaluar y deliberar, esto es participar en todas las deliberaciones de los sectores administrativo que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimientos y estructura de la organización.
 - 5 Administración de impuestos. Vigilar que se cumplan con las obligaciones legales y fiscales a que está sujeta la empresa.
 - 6 Vigilar, que la administración de la empresa utilice los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros en forma efectiva y eficiente, todo esto con la finalidad de lograr

el objetivo planeado a través del establecimiento de sistemas que valúen la actuación de las diferentes unidades operativas y/ o centros de responsabilidad de una empresa.

- **Importancia.** Su importancia radica en que es positivo, al hacer que las cosas sucedan a través de las actividades planeadas. El control nunca debe considerarse como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento, mismo que existe en todos los niveles administrativos.
- **Características.** Debido a que el control es un factor indispensable para el logro de los objetivos, es necesario reunir ciertas características como son:
 - 1 Reflejar la naturaleza de la organización: esta debe sujetarse a las necesidades de la empresa y el tipo de actividad que se desea controlar.
 - 2 Oportunidad: informar inmediatamente las desviaciones encontradas, lo ideal sería descubrirlas antes de que se produzcan.
 - 3 Accesibilidad: implantar medidas correctivas que sean sencillas y fáciles de interpretar para su aplicación.
 - 4 Ubicación estratégica: el control administrativo se debe establecer en determinadas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

2.2.6.3.2 EL CONTROL FINANCIERO

Todas las empresas deben aplicar controles financieros para asegurar una gestión eficaz de sus finanzas y para garantizar que todas las personas implicadas conocen los procedimientos a seguir y sus responsabilidades.

- **Concepto.** Es el estudio y evaluación simultanea del pasado y futuro económico- financiero de la empresa para tomar decisiones acertadas, al detectar y corregir las variaciones surgidas al comparar los conceptos y las cifras del análisis de la función financiera.
- **Objetivos.** Algunos de los principales objetivos del control financiero son:
 - 1 Dar información a los ejecutivos de la situación financiera y de los rendimientos.

- 2 Emitir normas y procedimientos para evitar costos innecesarios y pérdidas a la empresa.
 - 3 Colocar los fondos monetarios de la empresa para obtener los mejores rendimientos.
 - 4 Participar con la gerencia en la toma de decisiones y establecer medidas que corrijan las desviaciones que lleguen a detectarse.
 - 5 Maximizar el capital contable de la empresa.
- **Importancia.** El control financiero interviene en todas las operaciones financieras de la empresa a través de los movimientos de entradas y salidas de efectivo. Por lo tanto, la persona encargada de este departamento debe extremar sus procedimientos sobre el manejo del financiamiento, observando especialmente, que la solvencia, estructura financiera y los resultados de las operaciones sean los más favorables para la empresa.
 - **Características.** Dentro de las características principales del control financiero podemos considerar que existen varios tipos de control financiero, algunos de los más comunes son:
 - 1 Control financiero inmediato o direccional: en este tipo de control se conoce casi con seguridad lo que va a ocurrir en un periodo de tiempo determinado, por lo tanto, su acción correctiva es sencilla ya que esto se puede realizar antes de que termine el periodo establecido.
 - 2 Control financiero selectivo: es el que se realiza con anterioridad con el objeto de determinar si se están cumpliendo con los procedimientos establecidos o en caso contrario buscar otras alternativas para obtener los objetivos planeados.
 - 3 Control financiero posterior: este control es el encargado de medir los resultados obtenidos al término del periodo con lo planeado, para poder determinar las desviaciones o variaciones que puedan existir.

2.2.6.3.3 CONTROL CONTABLE

El control contable es vital para todo proceso administrativo, pues son estos métodos los que corrigen fallas e identifican movimientos irregulares.

- **Concepto.** Es el sistema de información contable que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como los acontecimientos económicos que le afecten, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.
- **Objetivos.** Objetivos del control contable: para que éste se útil y confiable, debe contar con los registros y métodos que:
 - 1 Sirvan para identificar y registrar las transacciones reales que reúnan los requisitos impartidos por la administración.
 - 2 Describan en su oportunidad todas las transacciones en forma que permita su adecuada clasificación.
 - 3 Que permita cuantificar las transacciones en el periodo que corresponda Presentar y revelar adecuadamente las transacciones en los estados financieros.
 - 4 Otros objetivos que debe cubrir son: autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones, de salvaguarda, de verificación y evaluación.
- **Importancia.** La contabilidad es la columna vertebral de la organización ya que esta proporciona la información financiera a través no solo de registros, si no de los estados financieros, y de sus análisis e interpretación mediante el estudio de las tendencias y su aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de las situaciones financieras de la organización.
- **Características.** Algunas de las principales características del control son:
 - 1 El control contable es el conjunto de principios, mecanismos, técnicas. Registra, clasifica, resume, presenta e informa acerca de las operaciones estadísticas, dinámicas pasadas o futuras.
 - 2 Operaciones que afectan al patrimonio o capital de una persona física o moral o entidad económica.

- 3 Los costos en la contabilidad general se determinan como medios para alcanzar un fin determinado y para tomar decisiones acertadas.

Otras características del control contable son:

- 1 Proporcionar información veraz y oportuna.
- 2 Ser un instrumento que ayude a detectar áreas con dificultad.
- 3 Orientar a la gerencia para determinar sus guías de acción.
- 4 Tomar decisiones y controlar las operaciones.
- 5 Evitar malos manejos o desfalcos.
- 6 Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de las operaciones Tareas específicas a desarrollar:
 - 6.1 Analizar y anotar en el diario las operaciones del negocio.
 - 6.2 Pasar la información del diario al mayor.
 - 6.3 Preparar la hoja de trabajo comenzando con la balanza de comprobación.
 - 6.4 Preparar el estado de resultados y el balance general convencional.
 - 6.5 Anotar en el diario los asientos de ajuste y pasarlos a mayor.
 - 6.6 Anotar en el diario los asientos de cierre y pasarlos a mayor.
 - 6.7 Preparar una balanza de comprobación después del cierre

Para realizar lo anteriormente mencionado es necesario contar con un catálogo de cuentas, que es la relación de las cuentas contables necesarias para el registro de las transacciones financieras de la empresa, así como de un instructivo que debe describir los movimientos de cargo y abono de cada una de las cuentas.

2.2.6.3.4 CONTROL EN LA PRODUCCIÓN²³

El control de la producción es la fase de una operación que programa, determina rutas, acelera y da seguimiento a las órdenes de producción, en un esfuerzo por economizar y satisfacer los pedidos de los clientes.

La función completa de control de la producción se basa en determinar dónde y cuándo se puede realizar el trabajo. Este objetivo no se puede lograr sin una idea concreta de “cuánto tiempo”.

La programación, una de las funciones más importantes del control de producción, se maneja generalmente por grados de refinamiento:

- Programación a largo plazo o programa maestro.
- Programación de órdenes recibidas y
- Programación de la operación detallada o carga de máquinas.

La programación a largo plazo se basa en el volumen de producción existente y anticipada. En este caso, no se dan órdenes específicas ni secuencias particulares, sino que sólo se integran y se programan para los periodos adecuados.

2.2.6.3.4.1 OBJETIVOS DEL CONTROL DE PRODUCCIÓN

Los múltiples objetivos que se pueden alcanzar con el control de producción en al menos cinco:

- 1 Asegurar que los niveles de inventario sean los correctos.
- 2 Monitorear que cada proceso cuente con los materiales que necesita.
- 3 Reajustar la planificación de la producción conforme a los avances o retrasos, así como conocer sus causas.
- 4 Garantizar la entrega de los pedidos en los plazos y cantidades solicitadas.

²³ Tomado de Ingeniería Industrial, estudio de tiempos y movimientos de Benjamín W. Niebel, 12ª. Edición, pág. 495

- 5 Generar la trazabilidad de los productos, es decir, la capacidad de identificar la procedencia de cada artículo, así como su destino, en cada fase de la cadena de suministro.

2.2.6.3.4.2 BENEFICIOS DEL CONTROL DE PRODUCCIÓN ²⁴

Llevar un método o sistema para el control de producción es obligatorio en industrias críticas. No obstante, los beneficios de estas prácticas son universales, pues en todos los casos existen estándares de calidad por cumplir, tanto por parte de los clientes como de las autoridades.

Los beneficios que obtenemos con el control de producción:

- Utilizar la capacidad de producción de manera correcta, a través de la programación adecuada de las herramientas y maquinarias.
- Mantener el nivel de inventario en niveles óptimos en todo momento y, por ende, reducimos sus costos.
- Cumplir con el tiempo de producción y aumentando la productividad.
- Tener la capacidad de respuesta frente a posibles imprevistos para cumplir los plazos de entrega.
- Conocer con antelación si se podría cumplir con los plazos de entrega.
- Poder lograr que los proveedores entreguen la materia prima con antelación.
- Disminuir el costo total de producción y controlar posibles despilfarros.

2.2.6.3.4.3 MANERAS DE MEJORAR EL CONTROL DE PRODUCCIÓN

Es importante considerar que el control de producción debe formar parte de la política de calidad de las compañías. Es decir, que no es un esfuerzo aislado por parte de un solo departamento, sino

²⁴ Tomado de la página web: <https://www.bind.com.mx/por-que-bind-erp-empresarios-exitosos>

que debe encontrarse bien documentado y establecido en las normas de operación de la empresa. Como ya se sabe, un sistema de calidad es responsabilidad de la dirección de la empresa y su objetivo es mejorar de manera continua la efectividad de toda la compañía, comenzando por sus proveedores.

En tal sentido, las prácticas que, enmarcadas en una política de calidad, ayudan a mejorar el control de producción de las empresas son:

- **Llevar un control de calidad.** Es aconsejable que se cuente con un área responsable del control de calidad, que sea independiente del área de producción.
- **Incluir a proveedores.** Se debe establecer procedimientos para seleccionar a los proveedores y darles seguimiento. Siempre hay que buscar la máxima calidad en toda la cadena de suministro.
- **Supervisar las actividades subcontratadas.** El control de la producción no se limita a las plantas. También, deben existir procedimientos para asegurar la gestión de las actividades subcontratadas o por maquila.
- **Monitorear de forma permanente.** Claro está que, sin medidas de monitoreo permanente, es imposible controlar los procesos de producción. Y se debe tomar en cuenta estos resultados para la liberación de cada lote.
- **Investigar desviaciones.** Las medidas de control deben establecer procedimientos para la investigación de desviaciones en la producción. Es recomendable realizar un análisis de la causa raíz y aplicar medidas tanto preventivas como correctivas.

En este punto, es indispensable tener los registros que permitan la rastreabilidad y trazabilidad de los productos.

- **Dar mantenimiento a equipos.** Como parte del control de producción, se debe calendarizar el mantenimiento y calibración de los equipos e instrumentos que se utilizan en la manufactura.

- **Contar con un sistema de información administración o gerencial.** Los sistemas de información gerencial facilitan el control de los procesos, ya que generan los reportes que se necesitan en tiempo real y ayudan a automatizar las tareas administrativas. De esta manera, se evitan contratiempos por omisiones involuntarias.
- **Realizar auditorías de calidad.** Es indispensable auditar la calidad de forma regular para evaluar la eficacia y detectar anomalías. Estas auditorías deben ser realizadas por un agente externo, de preferencia. Aunque, Adicionalmente, se puede contemplar procedimientos de auto inspección a lo largo de todas las operaciones, por lo menos hasta que los productos hayan sido comercializados.

En conclusión, Como ya se ha mencionado, todo comienza con la planificación. En especial, se aconseja que se realice en tres niveles diferentes:

- **A largo plazo:** Prever y tomar decisiones respecto a las instalaciones, el capital, las inversiones y en general, cambios y recursos importantes.
- **A mediano plazo:** Pronosticar la demanda y la capacidad de producción que necesitaremos, entre otros elementos.
- **A corto plazo:** Planear las operaciones diarias y semanales.

La planificación de la producción implica realizar un análisis de métodos y tiempos, la determinación de prioridades y la programación de actividades en formatos especializados, como el diagrama de Gantt.

2.2.6.4 EL CONTROL INTERNO

Los controles preventivos, los controles correctivos y las fuentes de control que se ha explicado (de grupos de interés, organizacionales, del grupo y del individuo) caben en un control interno. El control interno es un proceso que siguen los miembros directivos, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas dentro de diversas categorías.

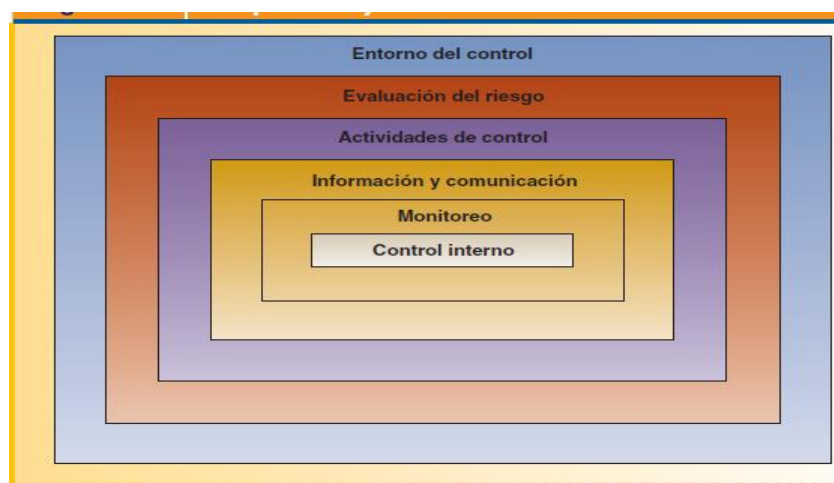
Algunas de estas categorías son:

- La eficacia y la eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad de los informes financieros y,
- La observancia de las leyes y los reglamentos aplicables.

Como señala la figura No. 4, en control interno tiene cinco componentes y estratos interrelacionados, los cuales están basados en la forma en que la gerencia dirige una empresa, y están integrados al proceso de administración. Aun cuando los componentes se aplican a todas las organizaciones, las empresas pequeñas y medianas los podrían implementar de manera diferente a las grandes. Los controles de las empresas pequeñas podrían ser menos formales y estar menos estructurados, pero, no obstante, ofrecerían un control interno efectivo.

Figura 4. Componentes del Control interno

Fuente: Administración, enfoque basado en competencias 11ª. Edición, pág. 398



- **Entorno del control.** Marca el tono de una organización e influye en la conciencia que su personal tiene del control. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno y ofrece disciplina y estructura. Los factores del entorno del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los empleados de la entidad; la filosofía de la gerencia y su estilo de operar; la manera en que la gerencia asigna la autoridad y la responsabilidad y la forma

en que organiza y desarrolla a sus empleados, así como la atención y la dirección que brinda el consejo de administración.

- **Evaluación del riesgo.** Toda organización afronta una serie de riesgos y debe evaluar las fuentes externas e internas de las que provienen los mismos. Una condición necesaria para poder evaluar los riesgos es establecer metas vinculadas a diferentes niveles, que sean congruentes en lo interno. La evaluación del riesgo consiste en identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de las metas. Esta evaluación establece las bases para determinar cómo se debe administrar el riesgo. Dado que las condiciones de la economía, la industria, las regulaciones y las operaciones seguirán cambiando, se deben tener mecanismos para identificar los riesgos especiales asociados al cambio y para lidiar con ellos.
- **Actividades de control.** Son las políticas y los procedimientos que sirven para garantizar que los lineamientos de la gerencia se cumplan. Sirven para asegurar que se tomen las medidas necesarias para atacar los riesgos para la consecución de las metas de la entidad. Las actividades de control se presentan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una serie de actividades tan diversa como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones del desempeño de las operaciones, la adquisición de activos y la división de obligaciones.
- **Información y comunicación.** Es preciso identificar, captar y comunicar información pertinente de forma, y dentro de un marco de tiempo, que permita que las personas cumplan con sus obligaciones. Los sistemas de información producen reportes que contienen datos sobre las operaciones, las finanzas y la observancia que permite administrar y controlar a la empresa. No sólo se refieren a datos generados de forma interna, sino también a información que se necesita sobre los hechos externos, las actividades y las condiciones para tomar decisiones informadas y presentar informes externos. Una comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido más amplio y debe fluir en la organización hacia abajo, hacia los lados y hacia arriba. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia en el sentido de que las obligaciones del control se deben tomar muy en serio. Todos deben entender su papel dentro del sistema de control interno y la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio para comunicar la información importante corriente

arriba. También es necesario que exista una comunicación efectiva con las partes externas, como los clientes, los proveedores, la autoridad reguladora y los accionistas.

- **Monitoreo.** Los sistemas de control interno deben ser monitoreados mediante un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra con actividades de monitoreo permanentes, evaluaciones por separado o una combinación de las dos. El monitoreo permanente se presenta durante el transcurso de las operaciones e incluye la administración regular y las actividades de supervisión y otras acciones que desempeña el personal cuando cumple con sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones por separado dependerán sobre todo de una evaluación de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos para el monitoreo permanente. Las deficiencias del control interno deben reportarse corriente arriba y las cuestiones serias deben reportarse a la alta gerencia y al consejo.²⁵

2.2.6.4.1 NORMAS COSO

COSO²⁶ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI),
- El Instituto de Auditores Internos (IIA).
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

²⁵ 11a. edición Un enfoque basado en competencias ADMINISTRACIÓN HELLRIEGEL JACKSON SLOCUM

²⁶ C. P. Rafael González Martínez, Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

- 1 **COSO I.** En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.
- 2 **COSO II.** En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.
- 3 **COSO III.** En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:
 - 1.1.1 Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
 - 1.1.2 Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
 - 1.1.3 Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- 1.1 Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
- 1.2 Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados.

1.3 Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.

1.4 Mejora la comunicación en la organización.

1.5 Mejora el control interno de la organización.

2.2.6.4.2 NORMAS ISO

El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad. Los estándares internacionales ISO son clave para acceder a mercados nacionales e internacionales y de este modo, estandarizar el comercio en todos los países favoreciendo a los propios organismos públicos.

Para la sociedad, las normas ISO también son importantes. Existen más de 19.500 normas que ayudan a casi todos los aspectos del día a día de una persona, como aquellas destinadas a garantizar la seguridad vial o la seguridad de los juguetes. Si un producto y/o servicio cumple con alguna de estas normativas, la sociedad puede estar segura que son fiables y que cuentan con la calidad exigida a nivel mundial.

Durante la elaboración de cualquiera de estas normas, ISO considera que es de gran importancia que los consumidores de estos servicios y/o productos finales formen parte de los comités de expertos responsables de dicha elaboración.

En los negocios, los estándares ISO hacen posible que se:

- Reduzca los costos: permiten una optimización de las operaciones.
- Incremente la satisfacción del cliente: colaboran a mejorar la calidad de los productos y/o servicios cumpliendo con las exigencias de los usuarios.
- Abra el acceso a nuevos mercados: reducen las barreras al comercio internacional.

- Incremente la cuota de comercio: aportan una ventaja competitiva.

La gran mayoría de normas ISO, son específicas para un producto, material o proceso particular. Sin embargo, las normas que le han dado a la familia ISO 9000 y a la ISO 14000 una reputación mundial se conoce como “normas genéricas de sistemas de gestión”. “Genéricas” significa que las mismas normas se pueden aplicar a cualquier organización, ya sea grande o pequeña, cualquiera que sea su producto –inclusive si el “producto” es en realidad un servicio– en cualquier actividad, y si es una empresa comercial, administración pública, o un departamento del gobierno. La ISO 9000 trata sobre la “gestión de la calidad”.

Esto es lo que la organización hace para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos del cliente y las regulaciones aplicables y para mejorar continuamente su desempeño en este aspecto.

Familia ISO 9000. Comprende las normas: ISO 9000: Ayuda a las compañías a determinar que estándar de ISO aplicar.

- **ISO 9001.** Líneas de guía para compañías que se dedican al diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de productos o servicios.
- **ISO 9002.** Similar a ISO 9001, pero excluye a compañías que se dediquen al diseño y desarrollo.
- **ISO 9003.** Cubre a compañías que se dediquen a la inspección y comprobación final.
- **ISO 9004.** Línea guía para la aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

1 **Generalidades.** La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

1.1 **La Norma ISO 9000.** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- 1.2 **La Norma ISO 9001.** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- 1.3 **La Norma ISO 9004.** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- 1.4 **La Norma ISO 19011.** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

2.2.6.5 EL CONTROL INTERNO COMO SISTEMA DE GESTIÓN²⁷

Un sistema de gestión y control de calidad se define como la gestión de servicios que promete mejorar los componentes de una compañía que no cumplen con la satisfacción integral del cliente, por ende, se debe asegurar que todas las actividades necesarias en el ciclo de vida de un producto o servicio sean efectivas.

Antes de comenzar con la definición, es importante hacer una distinción entre gestión y control de calidad. En primer lugar, la calidad en sí misma es el proceso a través del cual la compañía se asegura de que el producto o servicio cumpla todos los requerimientos necesarios tanto para satisfacer al mercado o las necesidades de un proceso de servicio al cliente.

En la misma línea, el control de calidad es la verificación de las propiedades de un producto mediante una inspección o determinados exámenes, para que este funcione correctamente y sea satisfactorio. Mientras, por otro lado, la gestión de calidad indica el camino a seguir en materia de

²⁷ Tomado de la página web: <https://filadd.com/doc/resumen-coso-pdf-control-interno>

política de calidad de una empresa, debido a que recoge una serie de normas y estándares que deben cumplirse.

Sin embargo, cuando se juntan ambas variables, es cuando la gestión y control de calidad se convierte en una poderosa rama de herramientas que tienen la finalidad de evitar eventuales equivocaciones durante el proceso de producción o en el producto como tal, para así anticiparse y evitarlos antes de que ocurran.

Algunas de las características de la gestión y el control de calidad apoyan a la gestión de la calidad a reducir costes asociados a los procesos y productos ayudan a:

- **Diferenciación de la competencia.** El simple hecho de contar con un sistema de gestión de calidad, proyecta una imagen positiva ante los potenciales clientes, por ende, es importante contar con una certificación para destacarse de la competencia.
- **Mejor organización en los procesos de la empresa.** Una mayor organización en la gestión de calidad de los procesos, siguen unos estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas del mercado o determinadas entidades.
- **Reducción de costos.** Otra de las características de la gestión y el control de calidad es la reducción de costos que entrega la posibilidad de mejorar la calidad de un producto o servicio.
- **Satisfacción del cliente.** La finalidad de la implementación de un sistema de gestión y control de calidad es cumplir con las expectativas del cliente.
- **Adquisición de nuevos clientes.** Gracias al cumplimiento de los estándares de un sistema de gestión de calidad, esta última mejora y eso le entrega un valor agregado al cliente y se satisfacen sus necesidades.
- **Cumplir con la Administración Pública.** Una certificación en las normas ISO es una ventaja para participar en los concursos de la Administración Pública, si la empresa no cuenta con esto, no se puede participar ni obtener una certificación. En algunos casos, la certificación del sistema de gestión de calidad es una condición necesaria para ser parte de determinados grupos empresariales.

Según expertos en el tema como Joseph Juran -quien escribió varios libros sobre calidad y empresas-, un sistema de gestión y control de calidad se integra de tres procesos básicos: Planeación, Control y Mejora Continua de la calidad.

- **Planeación de la Calidad.** Se basa en elegir la estrategia que más se acomode a las características de la empresa, para así confirmar que los bienes o servicios cumplan las expectativas tanto de la empresa como del cliente.
- **Control de la Calidad.** Es el proceso encargado de controlar cada uno de los procesos productivos de un bien o servicio. Esto asegura el cumplimiento de las regulaciones de calidad y optimización de estos procesos, como por ejemplo a través del ciclo Deming.
- **Mejora Continua.** Consiste en la revisión constante de tareas para mejorar los distintos procesos dentro de una organización, y en caso que se encuentre un problema, resolverlo de manera rápida, para esto hay varios ejemplos de mejora continua.

Los principales y más utilizados sistemas de gestión y control de calidad son:

- **Normas ISO.** Según la Organización Internacional para la Estandarización, la Norma ISO “son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo”.
- **Modelo Europeo EFQM (European Foundation for Quality Management) de la Excelencia o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en español.** Promueve y aumenta la competitividad de las empresas posicionando su involucramiento internacional. Su misión es incentivar que las compañías realicen una autoevaluación para mejorar su diagnóstico.

2.2.7 LA CONTRALORÍA Y LA TOMA DE DECISIONES

La comunicación del contralor con todas las áreas es de suma importancia ya que él es encargado de proponer elementos técnicos que sirvan de apoyo para instaurar sistemas de control interno en

cualquier tipo de entidad u organización. Para lo cual debe ser ejecutada en forma conjunta con el resto de áreas que integren la entidad.

Este proceso presupone además una etapa de retroalimentación. Para ello se reúnen datos que luego serán el input del sistema de información para la función control. La planificación, la decisión y el control están, de este modo, vinculados por la medición, retroalimentación y comparación de los resultados con la planificación.

2.2.7.1 PERFIL DEL CONTRALOR COMO EJECUTIVO EN LA ENTIDADES

La persona encargada de vigilar y velar por que se cumplan los procesos de manera eficiente y oportuna, debe poseer algunas habilidades y conocimientos profesionales para desempeñarse en sus labores. Comúnmente se buscan profesionales que sean titulados en las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Lo anterior debido al manejo más apegado que dichas profesiones tienen con respecto al Proceso Administrativo de una empresa, proceso del cual el Control forma parte integrante, tal como se mencionó anteriormente.

El Perfil laboral comúnmente requerido, tiene que ver (además de contar con el perfil académico ya mencionado) con la experiencia y el enfoque en las funciones contables, financieras, legales y administrativas, cuya implementación y aplicación deberá fundamentarlas y documentarlas con la normatividad y/o legislación que a cada función le aplique.

La actitud del Contralor tiene que ser tendiente en todo momento a la aplicación ordenada del Proceso Administrativo para el logro de objetivos, para lo cual requerirá de injerencia e involucramiento constante en todos los procesos de las diferentes áreas y departamentos con que cuente la organización. Cabe mencionar que el liderazgo y la empatía juegan un papel importante en el desempeño de sus funciones.

En las empresas el contralor tiene como función principal proponer elementos técnicos que sirvan de apoyo para instaurar sistemas de control interno en cualquier tipo de entidad u organización, para lo cual debe ser ejecutada en forma conjunta con el resto de áreas que integren la entidad.

- **Las tareas del contralor.** Desarrolla tareas dirigidas a la gestión de la empresa, como proponer mecanismos de control para su mejora, optimización de los procesos internos, supervisar la implementación y evaluación de protocolos y políticas internas e incluso facilitar a la dirección el trabajo de estrategia corporativa.
- **Experiencia requerida.** Se suele pedir que la persona cuente con una experiencia previa de unos 5 años en algún departamento de la dirección control de gestión o de auditoría interna.
- **Carrera profesional.** El perfil del contralor tiende a evolucionar a posiciones de responsabilidad en departamentos administrativos financieros, siendo la dirección financiera el desarrollo natural en su carrera profesional.
- **Competencias.** A partir de la formación y experiencia exigida para este perfil, existe una serie de competencias técnicas que se supone deberá desempeñar con éxito: análisis y control de costos, contabilidad analítica, derecho fiscal etc.

En cuanto a las competencias transversales clave y estratégicas de su perfil, debería demostrar un alto nivel de desempeño en, al menos, las siguientes:

- 1 Análisis y toma de decisiones (crucial para analizar datos y actuar en consecuencia).
- 2 Comunicación y negociación (entra en juego a la hora de conseguir mejores condiciones financieras para la empresa a nivel estratégico).
- 3 Liderazgo y desarrollo de personas (solo en el caso de que dirija un equipo).
- 4 Optimización de recursos (a un nivel estratégico, que implica toda la compañía).
- 5 Orientación a resultados (siendo pieza clave para la organización).
- 6 Trabajo en equipo (muy importante para coordinarse de forma transversal con las diferentes áreas de la empresa).
- 7 Visión estratégica (para asesorar a la administración y proponer nuevas vías de futuro).

- **Objetivos de la contraloría.** Están relacionados a los objetivos definidos dentro de la entidad, ya que constituye una herramienta de apoyo en la consecución, autores como Jorge Pinto Castillo, define tres objetivos básicos dentro de un enfoque financiero, detallados a continuación:

- 1 Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera, siendo necesario un control que garantice la protección de las propiedades.
- 2 Obtener un rendimiento acorde a la inversión realizada, contribuyendo a un nivel de eficiencia máxima.
- 3 Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa que se base en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos y alternativas de soluciones.

- **Funciones de la contraloría.** Dependerán de factores como la complejidad y el tamaño de las operaciones que tienen lugar dentro de una organización. A continuación, se listan algunas de las principales funciones:

- 1 **Información financiera:** “Una de las principales funciones de la contraloría es proporcionar información contable y financiera, que muestre los resultados de la empresa y su posición mercantil”. Datos que deberán servir para la evaluar el desempeño de la misma.
- 2 **Sistemas y políticas contables:** Cuyo objetivo radica en “generar información financiera que facilite la toma de decisiones; así mismo debe permitir que todos los niveles de gerencia puedan ejercer control de las operaciones y que les proporcione bases suficientes para la planeación de las mismas”.
- 3 **Control de costos:** “Se requiere la disponibilidad de una información adecuada y oportuna en las distintas áreas y niveles de la empresa, para que los responsables puedan identificar el progreso o retroceso en las operaciones realizadas”.
- 4 **Control de proyectos de inversión:** “El avance físico de los proyectos es responsabilidad de las áreas operativas y el avance financiero es responsabilidad del ejecutivo de finanzas,

ambos deben coordinarse debidamente, según las bases sobre las cuales fue aprobado el proyecto y los términos de los contratos”.

- 5 **Implantación de un sistema de control interno:** “Su objetivo es eliminar hasta donde sea posible, las pérdidas por errores y fraudes que merman en una u otra forma los resultados y el patrimonio de la institución”.
- 6 **Información financiera a terceros:** Hace referencia a “los requerimientos de administraciones transparentes, sólidas y confiables por parte de los responsables de las finanzas en una empresa”.
- 7 **Mejores prácticas:** “Las mejores prácticas en la contraloría deben verse desde cuatro perspectivas: tecnología, procesos, gente e información, balanceando por igual el énfasis en cada uno de los cuadrantes”.

- **Tipos de contralores.** Con base a las investigaciones realizadas sobre los perfiles y campos de aplicación de la contraloría pueden definirse diferentes tipos de contralores, mismos que se listan y resumen a continuación:

- 1 **Contralor de línea o administrativo.** Este encargado de las operaciones básicas de la empresa; es decir actividades de tipo administrativo, además de gozar de autorización para participar en procesos de ventas y producción, pero únicamente dentro de un plano operativo además de decisiones contables. (Pinto Castillo, 1992).
- 2 **Contralor asesor o staff:** Realiza labores de asesoría técnica o consultoría, trabajando con planes a largo plazo en donde recomienda políticas generales y específicas, debido a que posee autoridad funcional sobre el resto de la organización, además de coleccionar e interpretar datos que servirán a otros ejecutivos en la determinación de políticas adecuadas.
- 3 **Contralor auxiliar:** Tiene a su cargo ayudar al contralor en áreas que requieran cierta especialización. Las habilidades a cargo del contralor auxiliar deben completar las del contralor administrativo, por lo cual sus funciones están relacionados al asesoramiento y consulta, mismos que son validados por el visto bueno del contralor administrativo.

- **Planes de control.** Se trata de una descripción documentada de los métodos y controles, así como los planes de reacción utilizados para controlar y monitorear la variación del proceso y producto. Le proporciona a la producción una estructura sistemática, además de facilitar el control del proceso y el seguimiento de los requisitos de la calidad esperados por el cliente.

Dependiendo de la etapa de producción del proceso o producto en cuestión, se distinguen tres tipos de planes de control:

- 1 **Prototipo.** Suponiendo que se inicia desde cero algún proceso, se utiliza el plan de control de prototipo para documentar los controles pertinentes de esta etapa de desarrollo.
- 2 **Pre-lanzamiento.** Este se desarrolla durante la etapa anterior a la de producción, es decir, en la que se corrobora que la metodología y el proceso desarrollado durante la etapa Prototipo sea efectiva y que en general cumpla con lo esperado por la empresa en cuestión.
- 3 **Producción:** Este es el que permanece continuamente durante el proceso, y toma en cuenta las mejoras detectadas por los dos procesos anteriores y las rutinariamente detectadas.

Al desarrollar un plan de control se debe elegir correctamente la(s) variable(s) a manejar, ya que no conviene invertir tiempo en controlar características (variables) que realmente no aportan datos o cambios al proceso, de manera que se satisfaga la necesidad del cliente. Cabe recalcar que, para poder diseñar un plan de control, el encargado, debe conocer el proceso en sí, proveedores, empleados, métodos, tiempos, etc.

Pasos para diseñar un plan de control:

- 1 **Definir completamente las etapas del proceso.** Mediante la realización de un diagrama de flujo y manual de operación.
- 2 **Realizar un análisis de riesgos respectivo a cada etapa del proceso.** Detectar fallas y controles necesarios para evitar o reducir riesgos potenciales en la producción.
- 3 **Determinar los puntos críticos de control.** Se deberá determinar los puntos de la línea de producción en donde se tomarán las muestras para el control estadístico en un determinado

intervalo de tiempo dependiendo de la carga de trabajo. Esta elección se apoya en base a el análisis de riesgo, dado que este dará los riesgos potenciales en el proceso.

4 **Determinar la técnica de muestreo a utilizar.** Para representar lo más fielmente el comportamiento de la población que se debe extrapolar o de la que se referirá información, esto debe de elegirse tomando en cuenta las características del proceso a controlar.

5 **Determinar las herramientas de la calidad a utilizar.** Estas ayudarán a organizar ideas e información para definir, así como identificar, el problema del proceso detectado por el plan de control. Además, también llamadas herramientas de la calidad, su objetivo primordial es proporcionar la mejora continua al proceso.

- **Importancia de un plan de control bien diseñado.** La correcta implementación de un plan de control garantiza que los tiempos de producción se mantengan o disminuyan, lo que se ve traducido en una mayor productividad y en mayores ganancias económicas. Se trata de una manera de mantener la competitividad de la empresa, mediante la mejor continua.

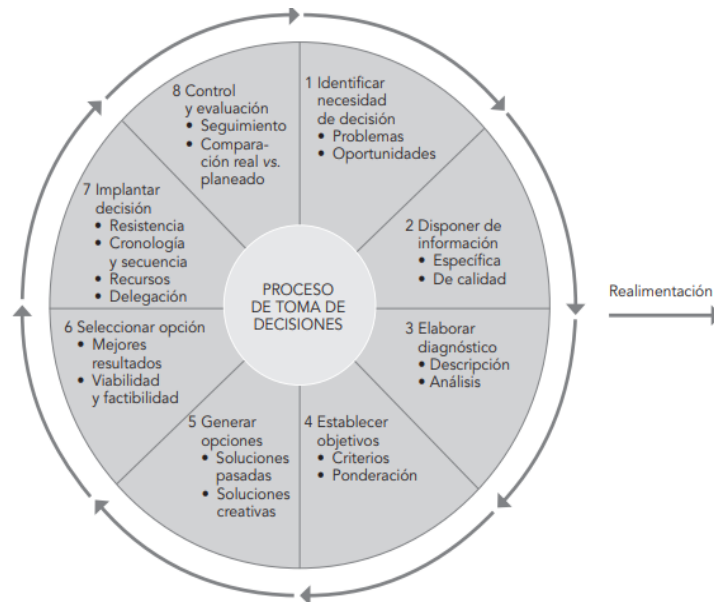
2.2.7.2 LOS PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso organizacional que resulta difícil resumir o elaborar un esquema de los detalles que conforman el proceso.

Las decisiones son medios con los que se trata de lograr un estado futuro deseado. Son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas.

No es un procedimiento fijo, es un proceso secuencial más que una serie de pasos, permite examinar cada elemento en el curso normal que lleva a una decisión. Sin importar si la decisión es programada o no programada ni si los administradores eligen algún tipo de modelo, la figura 5 muestra ocho pasos que están relacionados con el proceso de toma de decisiones y explicados a continuación:

Figura 5. Proceso de toma de decisiones
Fuente: Libro planeación y control, pág. 32



- **Identificar la necesidad de decidir.** Para tomar una decisión es necesario reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problemas u oportunidades. Un problema existe cuando un tomador de decisiones detecta una diferencia entre el desempeño existente y el desempeño que se desea; significa que algún aspecto del desempeño es insatisfactorio. Una oportunidad, por su parte, es la posibilidad de alcanzar un estado mejor que el actual, un logro potencial que supere los objetivos actuales. No hay que perder de vista que la percepción juega un importante papel en la detección de problemas u oportunidades, depende de la experiencia, la personalidad y las necesidades presentes. Por ejemplo, una misma situación de negocios se interpreta de manera diferente por distintas personas.
- **Disponer de información.** No se puede tomar una decisión sin antes disponer de información, pues la calidad de la decisión es directamente proporcional a la cantidad y calidad de la información.

Cuando se presenta el problema o la oportunidad, lo que sigue de manera inmediata es allegarse la información, tanto por las fuentes primarias, como por las fuentes secundarias referentes al tema en cuestión. Es de suma importancia la información propia de la empresa, como sus estados financieros, reportes de desempeño, entrevistas en TV o internet.

- **Elaborar diagnóstico.** Con la información disponible, lo que sigue de manera natural es describir la situación que se presenta o que se vive. Se ha explorado el medio interno y también el medio externo; por tanto, se sabe cuáles son las oportunidades y amenazas, así como cuáles son las fuerzas y debilidades para poder determinar los posibles objetivos que se podrán alcanzar con elevada probabilidad de alcanzarlos.
- **Establecer objetivos.** Este paso consiste en establecer criterios para determinar lo que se desea, es decir, los resultados u objetivos, que indican la dirección hacia la cual deberían dirigirse las decisiones y las acciones. Los objetivos generales proporcionan información para la toma de decisiones en términos cualitativos, en tanto que los objetivos operativos establecen qué se ha de lograr en términos cuantitativos, por quién, cuándo y cuánto se necesita.
- **Generar opciones.** Lo que sigue es actuar, crear, inventar o innovar posibles opciones que respondan a los objetivos que resultan de las necesidades (problemas, oportunidades). Se trata de que las opciones hagan posible el resultado deseado. Para una decisión programada es fácil identificar opciones viables y factibles, que, de hecho, por lo general ya existen entre las reglas y procedimientos de la organización. Sin embargo, las decisiones no programadas requieren de nuevos cursos de acción que cubren las necesidades. Conviene aquí desarrollar varias soluciones adaptadas que permitan manejar el problema o la oportunidad.
- **Seleccionar la opción.** La mejor opción es la que presenta la solución que se adapta mejor a los objetivos y valores generales de la organización y logra los resultados deseados utilizando la menor cantidad de recursos.

Tiene que ser con el menor riesgo e incertidumbre; en condiciones de incertidumbre es probable que dependan de la intuición y experiencia del tomador de decisiones. Desde luego que el nivel de riesgo influye en el análisis de costo-beneficio que se deriva de cualquier decisión. A los problemas que conllevan soluciones óptimas solamente habría que aplicar el algoritmo correspondiente.

- **Implantar la opción de decisión.** Este paso consiste en tratar de pasar de las palabras a los hechos. Comprende el uso de las habilidades gerenciales, administrativas y persuasivas para garantizar que se realice la opción elegida. La implantación eficaz requiere de cuatro elementos:

- 1 Evaluar las fuentes y las razones de posible resistencia a la decisión.
 - 2 Precisar la cronología y la secuencia de acciones para vencer la resistencia.
 - 3 Evaluar los recursos que se requieren; y,
 - 4 Contar con personal en quién poder delegar la puesta en marcha, así como asegurar que sus acciones y resultados serán confiables.
- **Controlar y evaluar.** Poner en práctica la opción seleccionada no es garantía de que en forma automática se alcance el resultado deseado; tampoco **la toma de decisiones termina cuando una persona, gerente o cuerpo directivo somete a votación o toma la decisión de qué opción implantar. Se necesita dar seguimiento desde el momento que inician las acciones e ir comparando los resultados parciales con los resultados programados hasta llegar a comparar los resultados finales totales con los resultados originalmente planteados. La retroalimentación es importante porque la toma de decisiones es un proceso continuo e infinito**²⁸.

2.2.7.3 PROGRAMAS DE EJECUCIÓN

Con el objeto de optimizar la toma de decisiones se pueden estimar las posibilidades de lograr el objetivo deseado al utilizar una decisión, también se puede utilizar la posibilidad subjetiva basada en la experiencia y el juicio. Por fortuna se cuenta con varias herramientas que auxilian a los administradores para tomar decisiones más acertadas.

Algunos de los programas de ejecución son:

- **Programa lineal.** Es una técnica de decisión que sirve para determinar la combinación más adecuada de los recursos limitados para resolver los problemas y lograr los objetivos de la empresa. Para que esta pueda ser aplicada debe reunir los siguientes elementos:
 - 1 Tiene que optimizar el objetivo.

²⁸ Planeación y Control © 2014, Zacarías Torres Hernández y Helí Torres Martínez. © 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Derechos reservados: Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca. Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

- 2 Las variables o actividades que afectan el resultado tienen directas o en línea recta.
 - 3 Sin las limitaciones de la programación lineal incluyen la maximización de laproducción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos de inventario
- **El Montecarlo.** Es un programa de probabilidad para ver que puede suceder cuando se presenten ciertos eventos normales y anormales. Este programa es bueno y dice lo que probablemente puede suceder en los eventos reales sin analizar los eventos que existen y puedan comprobar.

Este programa se utiliza cuando se presentan problemas administrativos debido a:

- 1 Se hace esperar a empleados, máquinas o materiales debido a instalaciones insuficientes para manejarlos de inmediato.
- 2 Ocurre la utilización de las instalaciones a menos del máximo a causa de la secuencia de la llegada de recursos que emplean las instalaciones.
- 3 Hay pérdidas de tiempo, mano de obra no utilizada y costos excesivos causados por líneas de espera o filas.

Minimizar estas pérdidas es el objetivo de este programa. Las filas o líneas están relacionadas con el flujo; como por ejemplo es el caso de una máquina que está dañada y no es posible utilizarla para terminar la producción.

2.2.7.4 PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN

Como muchas empresas, es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios y productos realizados para la satisfacción de un mercado cada día más exigente, y que a través de su utilización contribuye al éxito de la empresa.

Hoy más en día, requerimos hombres con capacidad de producir en un ambiente motivador para sus colaboradores. Para supervisar requiere: planear, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar

constantemente, así mismo, pide constancia, perseverancia y dedicación sumado a la necesidad de contar con habilidades interpersonales.

La Supervisión, es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto.

La distribución correcta de la información contribuye a la idónea toma de decisiones para el funcionamiento de un sistema de trabajo.

- **Propósito.** La supervisión es de vital importancia para el proceso administrativo ayuda a dirigir los proyectos por la ruta más adecuada hacia nuestros objetivos. Además, proporciona información que puede ser útil para:

- 1 Analizar la situación de la empresa y de su avance.
- 2 Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente.
- 3 Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad.
- 4 Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado.
- 5 Utilizar las lecciones y la experiencia obtenida en el día a día.
- 6 Determinar si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para resolver los problemas y la alcanzar la proyección esperada.

- **Objetivos de la supervisión.**

- 1 Mejorar la productividad de los empleados
- 2 Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- 3 Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- 4 Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
- 5 Monitorear las actitudes de los subordinados.
- 6 Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

- **Papel del supervisor.** Una supervisión eficiente exige no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión. El éxito del supervisor generalmente determina el éxito de los proyectos y objetivos de la organización.

El papel del supervisor, se divide en dos categorías de responsabilidades que en sus funciones básicas son facetas diferentes de una misma actividad por lo que no puede llevar a cabo una al prescindir de la otra. Estas facetas son:

- 1 **Los principios del supervisor.** Que aplica los métodos de la supervisión y debe contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- 2 **Concepto de supervisor.** Es aplicable en todos los niveles de la administración que dirigen las actividades de otros. Del supervisor depende la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y por supuesto, la actitud ante los clientes internos y externos. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus trabajadores.

Actualmente el supervisor deja de ser un operador y es el líder del grupo, debe especializarse en el comportamiento del ser humano.

- **Características del supervisor.**

- 1 **Conocimiento del Trabajo.** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- 2 **Conocimiento de sus Responsabilidades.** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- 3 **Habilidad Para Instruir.** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- 4 **Habilidad Para Mejorar Métodos.** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- 5 **Habilidad para Dirigir.** El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

- **Supervisión y colaboración.** El supervisor debe expresar confianza en su equipo de trabajo haciéndoles saber que la empresa no los hubiera contratado si tuviera la certeza de que son capaces de realizar las funciones propias de su puesto.

Generalmente cada supervisor tiene preferencia por algún colaborador lo cual no es recomendable ya que propiciará inconformidad en el resto de sus compañeros de trabajo y eso pone en peligro la productividad de la organización.

2.2.7.5 ESTUDIOS DE EVALUACIÓN

Dentro del que hacer de una empresa existen ciertos aspectos que repercuten, en los resultados que obtenemos en los periodos de operatividad, por dicha razón, necesitamos estudiar esas causas para tomar acciones y establecer objetivos más sólidos.

Cada área de trabajo establece sus metas y formas de alcanzarlas, expeliendo toda la forma que existe para lograrlo. Obviamente siempre existirán factores que limitan a cumplir con lo que se establece inicialmente. Es por ello que debemos realizar acciones de reestructuración.

2.2.7.5.1 AJUSTES

El estudio de evaluación abarca funciones administrativas de la organización al tomar decisiones, debido a esto, periódicamente se realizarán ajustes en las siguientes áreas:

- | | | |
|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| • Planeación. | • Propósitos. | • Comunicación. |
| • Procedimientos. | • Organización. | • Motivación. |
| • Presupuestos. | • División de trabajo. | • Integración. |
| • Programas. | • Descripción de funciones. | • Control. |
| • Políticas. | • Departamentalización. | • Retroalimentación. |
| • Estrategias. | • Jerarquización. | • Corrección. |
| • Objetivos. | • Dirección o ejecución. | • Medición. |

Para poder saber el grado de confiabilidad de los controles existentes tendrá que basar en la eficacia de las actividades de control, se deberá considerar la posibilidad de que ocurran posibles o grandes errores en los sistemas y su afectación en los estados financieros. Esta clasificación permite evaluar la alternativa de confiar o no en las actividades del control de los sistemas existentes. Pruebas de las actividades de control de los sistemas. Si se está plenamente seguro de confiar en las actividades de control de los sistemas se procederá a evaluar las actividades reales de control.

- **La verificación de la realidad se hace.** Seleccionando una muestra de las transacciones u operaciones que será representativa del todo. En cada caso se verificará el funcionamiento y comportamiento de los controles existentes.

Lo papeles de trabajo contendrá:

- 1 Pruebas efectuadas.
- 2 Resultados obtenidos

En caso de no confiar en las actividades de control de los sistemas no es necesario hacer prueba alguna.

- **Resultado de la evaluación de las actividades de control de los sistemas.** Si las actividades de control de los sistemas son eficientes y se decide confiar en ellas y al mismo tiempo los resultados han sido satisfactorios, el auditor basará su trabajo en esas actividades y las tomará en cuenta al determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicar.
- **Las actividades de control son deficientes.** Si se ha detectado que las actividades de control de los sistemas no son del todo confiables o los resultados de las pruebas sobre las mismas no son satisfactorios no se confiará en dichas actividades. Como consecuencia al programarse la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos se deberá contemplar la realización de una prueba mayor y de un análisis superior.

2.2.8 CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA

Así como surge la auditoría de la necesidad de supervisar los procesos de contabilización de los movimientos de una empresa así surge la necesidad de contar con un contralor, el cual aconseje a la dirección general o los dueños para la toma de decisiones.

2.2.8.1 LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna y la Contraloría deben estar directamente relacionados ya que ayudan a identificar aquellos procesos que dificultan que se cumplan los objetivos propuestos dentro de una empresa.

2.2.8.1.1 UBICACIÓN DE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN

La unidad de contraloría vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados, y agrega valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno, por lo anteriormente expuesto según organigrama (Figura No. 8) se encuentra arriba de las jefaturas de cada unidad de ejecución de los procesos.

2.2.8.1.2 RELACIÓN ENTRE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA

El departamento de auditoría interna ocupa un lugar muy importante en su relación con el departamento de contraloría ya que este le proporciona las herramientas para que el contralor supervise y vigile que las políticas, programas y procedimientos establecidos e implantados en la empresa, con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos, estas sean cumplidas por todos los miembros de la organización.

Al analizar los objetivos y funciones de cada área es muy notorio que la función del control es la que las relaciona y se puede ir más allá en indicar que la auditoría interna es una de las principales áreas que conforman la unidad de contraloría. Complementando así los objetivos que se persiguen.

2.2.8.1.2.1 INFORMES DE LA AUDITORÍA INTERNA

En resumidas palabras se podría decir que la importancia de la auditoría interna radica en el hecho de que funciona como vigilante siempre alerta ante posibles errores u omisiones que pueda ocurrir en los registros contables de la empresa o bien de desviaciones que puedan ocurrir en la ejecución e actividades, por lo que prepara reportes sobre el resultado de su trabajo realizado, pero limitado a reportes meramente financieros contables, al contralor y las recomendaciones o sugerencias con el objeto de evitar en lo sucesivo deficiencias e o irregularidades.

Para esto el contralor exigirá que el informe sea correcto, conciso, escrito en forma clara y accesible y que cumpla con los siguientes lineamientos:

- Finalidad y alcance de la auditoría.

- Deficiencias y aspectos de importancia detectados en el desarrollo de la revisión.
- Prácticas actuales.
- Recomendaciones (las que previamente se deben haber discutido con el jefe del departamento afectado).
- Anexos.

2.2.8.1.2.2 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA

Como ya se ha comentado las funciones de la auditoría interna tienen como objetivo verificar, comprobar que las operaciones de la empresa se hagan con la mayor eficiencia posible, algunas de sus funciones son las siguientes:

- Revisar los métodos y procedimientos de trabajo de cada departamento, división o sección de la empresa, la revisión debe comprender:
 - 1 Estudiar la estructura de la empresa y compararla con el organigrama que se tenga de la empresa y ver si se está respetando y si éste es funcional
 - 2 Políticas, prácticas y reglamentos internos con objeto de verificar que se estén observando y aplicando.
 - 3 Procedimientos y sistemas, esto es con el objeto de determinar si tienen deficiencias y en su caso sugerir mejoras.
 - 4 Operaciones, comprobando que los procedimientos establecidos son los más adecuados y que son supervisados constantemente
 - 5 Utilización de equipo y distribución interna de los departamentos, todo esto es con la finalidad de sugerir si lo considera necesario algunos métodos para mejorar o sacar el mayor provecho del equipo.
- Verificar, comprobar la estimación de cuentas de Balance y resultados.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y legales.

- Actividades tendientes a proteger los bienes de la empresa como: arqueos de caja y valores, toma de inventarios, revisión del control de activo fijo, etc.
- Servir de enlace entre el Contralor y auditoría externa.
- Proporcionar al departamento de sistemas y procedimientos información de los departamentos problema o con deficiencia a fin de que encaminen su investigación a estos.

La función de la auditoría interna es la de tener un plan de actividades que contenga todas sus funciones y deberes y que al mismo tiempo sirva de guía para el mismo departamento. Lógicamente debe existir un plan para cada departamento para que a este le sirva también como guía para lograr los objetivos.

Algunas de sus funciones:

- **Trabajos de carácter continuo.** Realizar una Auditoría detallada de ingresos y egresos. Conciliaciones bancarias. participación en levantamiento de inventarios físicos. Vigilancia del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales
- **Trabajos de carácter periódico.** Evaluación y revisión a departamentos y secciones en cuanto a contenido y presentación, revisando y analizando cuentas. Examen de registros contables. Circularización de cuentas deudoras. Arqueo de caja y valores. Examen de control sobre activos fijos, etc.

La era moderna requiere y reclama de la auditoría interna un enfoque más dinámico y de mayor penetración de las funciones administrativas, de tal manera que debe constituirse en una auxiliar valioso de la administración, llevando a cabo revisiones a departamentos, sistemas, métodos, procesos y operaciones, con objeto de medirla, evaluarlas y sugerir las mejoras o medidas correctivas que asegure el logro de las metas de la empresa con mayor eficiencia. Estas funciones deben estar perfectamente coordinadas para el adecuado funcionamiento del departamento de auditoría interna y por ende de la organización.

2.2.8.2 LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa, se encarga de dar el diagnóstico de cómo se encuentra la empresa desde la óptica del cumplimiento, financiero y de desempeño; es decir, que trabaja en la investigación de los vacíos legales y monetarios de la entidad.

Se rigen a las Normas de Auditoría (NIAS) y la relación con el control es fundamental ya que forman parte de la comisión de manera directa.

2.2.8.2.1 UBICACIÓN DE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA EN LA ORGANIZACIÓN

Hay diferentes hechos que condicionan a quien debe reportar y que lugar debe ocupar dentro del organigrama de la organización. En la práctica existen organigramas que difieren totalmente unos de otros respecto a la posición en que se presenta. Esto depende de las necesidades de cada empresa en particular.

Por lo general la auditoría externa se presenta arriba de la dirección o gerencia general ya que la responsabilidad de la función de la auditoría externa debe fluir del nivel más alto, como lo es el Consejo de Administración de la empresa lo que indica que la función de la auditoría externa debe estar colocada por encima de la Dirección General reportando directamente a los miembros del Consejo de administración.

Los informes de la auditoría externa son la herramienta que tiene el Consejo de administración para supervisar y vigilar que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido en la empresa para alcanzar sus metas y objetivos sean llevados a cabo por todos los miembros de la organización.

2.2.8.2.2 RELACIÓN ENTRE LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA

En la práctica existe una relación estrecha entre la contraloría y la auditoría externa ya que el contralor viene siendo el enlace entre el auditor externo y el auditor interno, haciéndose responsable de toda información solicitada por el auditor sea entregada a tiempo, ya que de no ser así esto puede incrementar el tiempo de los auditores externos para llevar a cabo su trabajo y como

consecuencia un incremento en los honorarios por el tiempo perdido.

2.2.8.2.2.1 INFORMES DE LA AUDITORÍA EXTERNA

Toda organización procesa información financiera (contable, presupuestaria) así como no financiera (administrativa, operacional), como consecuencia de actividades y eventos (internos y externos) que inciden en el logro de sus planes, metas y objetivos. Esta información debe ser identificada por la alta dirección como importante para el manejo de la misma y debe ser utilizada por aquellas personas que la necesitan.

Al término de la auditoría, se presentarán sus resultados, a través de un informe que debe redactarse en forma lógica, objetiva, imparcial y constructiva, poniendo de manifiesto las desviaciones encontradas. El informe de auditoría debe presentarse oportunamente, con el objeto de que la información en él contenida sea actual, útil y valiosa, así como para que las autoridades a quienes corresponda, adopten de forma inmediata las medidas correctivas a que hubiere lugar a fin de subsanar las deficiencias señaladas. En el informe de auditoría se describirán los hechos o situaciones detectadas, de tal forma que se expongan las observaciones y/o hallazgos, de acuerdo con los objetivos planteados en la auditoría. La misma debe servir para:

- Verificar el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos.
- Rendición de cuentas.
- Monitoreo del desempeño de las actividades de la institución y el desempeño de los funcionarios y empleados responsables de las áreas operacionales.
- Asignación de recursos.
- Toma de decisiones.

El informe de auditoría es el medio más usado para comunicar las observaciones y recomendaciones a la alta dirección de la organización, sobre los resultados obtenidos por el trabajo efectuado. Cada informe es una comunicación y cada auditor tiene que aprender la forma

de comunicarse. Debe tener cuidado y ser preciso en su preparación, tal como lo es cuando planifica y desarrolla una auditoría.

El informe de auditoría debe presentar las siguientes características:

- **Objetivo.** Describir los hechos sin exagerar ni minimizar las deficiencias observadas. Sus comentarios deben basarse en situaciones concretas y no sobre rumores. Debe ser imparcial y sin prejuicios al exponer sus observaciones.
- **Claros.** La redacción debe hacerse de manera que atraiga la atención del lector, expresando las ideas en forma clara, que sea fácilmente comprensible. Debe evitarse el uso de una terminología muy técnica por cuanto los usuarios pueden no comprender lo que el auditor está reportando.
- **Concisos.** Ir a los hechos y evitar detalles innecesarios.
- **Constructivos.** La información que se exponga en el informe debe ayudar a la alta dirección y al auditado, de tal manera que permita mejorar los procesos, los registros, así como cumplir o mejorar el sistema de control interno. Oportunos: Los informes deben emitirse sin retrasos, a fin de que la alta gerencia pueda tomar las decisiones correctivas del problema planteado lo más pronto posible.

2.2.8.2.2.2 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA EXTERNA

Dentro de las funciones del auditor externo se encuentran las siguientes:

- Realizar el examen de auditoría de acuerdo a NIA.
- Examinará si se refleja en la contabilidad las operaciones de la compañía.
- Evaluar los sistemas de control interno y contable.
- Verificará si se ha aplicado las NIIF.
- Utilizará técnicas y procedimientos de las NIA.
- Se asegurará de emplear personal calificado.

- Cumplirás las condiciones del contrato de prestación del servicio.
- Informará a las autoridades competentes sobre los casos de irregularidades.
- Verificará el cumplimiento e implementación de las políticas.
- Informará al organismo de control cuando no han cumplido con los reportes establecidos.
- Mantendrá en custodia por al menos 7 años los documentos que se fundamenta la opinión emitida.
- Comparecerá a la junta General a la que fuere convocado.
- Presentará copia del informe, anexos e información adicional hasta 8 días después de su presentación al ente de auditado.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 CONSTITUCIÓN GENERAL DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.

DECRETO No. 468

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,
CONSIDERANDO:

- I. Que el Artículo 61 de la Constitución de la República establece que la educación superior se regirá por una ley especial, que deberá contener los principios generales para la organización y el funcionamiento de las universidades estatales y privadas, la autonomía de aquéllas y el carácter no lucrativo de éstas; los alcances normativos de sus estatutos, el servicio social que presten y el respeto a la libertad de cátedra que les asista; así mismo, regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos, oficiales y privados.
- II. Que por Decreto Legislativo No. 522, de fecha 30 de noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial No. 236, Tomo No. 329, del 20 de diciembre del mismo año, se emitió la Ley de Educación Superior; con el propósito de velar por el funcionamiento democrático y adecuado nivel académico de las instituciones de educación superior; garantizando que éstas contribuyan al desarrollo integral de la persona humana, presten un servicio social, y se

constituyan en centros de conservación, investigación, fomento y difusión de la cultura, para coadyuvar con la difusión crítica del saber universal, poniéndolo al alcance y al servicio del pueblo salvadoreño.

III. Que, a más de ocho años de vigencia de la referida ley, la experiencia obtenida durante su aplicación y los cambios tecnológicos producidos a nivel internacional, determinan nuevas condiciones y exigencias en el campo educativo nacional, que es preciso considerar y atender; a fin de potenciar la calidad, fortalecer las instituciones de educación superior y propiciar la formación de profesionales aptos para competir en el ámbito de la globalización.

IV. Que, con la indicada finalidad y mediante el aporte de todas las entidades relacionadas con el tema, se han obtenido reformas y adiciones puntuales al marco general de la referida ley, la cual, en su mayor parte, es necesario conservar; sin embargo, por razones de técnica legislativa, es necesario readecuar el articulado de la misma y reproduciendo sus disposiciones pertinentes, se deroga el ya mencionado decreto y se emite una nueva ley.

2.3.2 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR. DECRETO NO. 468

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales, y a iniciativa del Presidente de la República, por medio del Ministro de Educación y de los Diputados: Rubén Orellana Mendoza, Salomé Roberto Alvarado Flores, Gabino Ricardo Hernández Alvarado, Douglas Alejandro Alas García, Roberto Eduardo Castillo Batlle, Luis Alberto Corvera Rivas, José Ernesto Castellanos Campos, Marta Lilian Coto Vda. de Cuéllar, Elizardo González Lovo, Mariella Peña Pinto y Rolando Casamalhuapa,

DECRETA la siguiente:

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CAPITULO I

DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

OBJETO DE LA LEY

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan.

OBJETIVOS

Art. 2. Son objetivos de la Educación Superior:

- a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos;
- b) Promover la investigación en todas sus formas;
- c) Prestar un servicio social a la comunidad; y,
- d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

FUNCIONES

Art. 3 La educación superior integra tres funciones: La docencia, la investigación científica y la proyección social.

Decreto No. 468

La docencia busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales.

La investigación es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

La proyección social es la interacción entre el quehacer académico con la realidad natural, social y cultural del país.

ESTRUCTURA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 4. La educación superior es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media y comprende: La Educación Tecnológica y la Educación Universitaria.

La educación tecnológica, tiene como propósito la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

La educación universitaria es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, el arte, la cultura y la tecnología, que capacita científica y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios.

GRADOS ACADÉMICOS

Art. 5. Los grados académicos correspondientes al nivel de la educación superior son los siguientes:

- a) Técnico;
- b) Profesor;
- c) Tecnólogo;
- d) Licenciado, Ingeniero y Arquitecto;
- e) Maestro;
- f) Doctor; y
- g) Especialista.

Decreto No. 468

Los grados adoptarán la declinación del género correspondiente a la persona que los reciba.

Para la obtención de tales grados académicos, los interesados deberán cursar y aprobar el plan de estudios correspondiente y cumplir con los requisitos de graduación establecidos.

Los institutos tecnológicos solo podrán otorgar grados de técnico y tecnólogo. Los institutos especializados de nivel superior y las universidades podrán otorgar todos los grados establecidos en este Artículo.

SISTEMA DE UNIDADES VALORATIVAS

Art. 6. Se establece como obligatorio, el sistema de unidades valorativas para cuantificar los créditos académicos acumulados por el educando, con base en el esfuerzo realizado durante el estudio de una carrera.

La unidad valorativa equivaldrá a un mínimo de veinte horas de trabajo académico del estudiante, atendidas por un docente, en un ciclo de dieciséis semanas, entendiéndose la hora académica de cincuenta minutos.

La equivalencia de este requisito, sin menoscabo de la calidad académica del grado, cuando se utilicen metodologías de enseñanza no presencial, será determinada por el Ministerio de Educación en el reglamento correspondiente.

Las instituciones de educación superior podrán desarrollar dos ciclos ordinarios y un ciclo extraordinario por año.

COEFICIENTE DE UNIDADES DE MÉRITO

Art. 7. Para efectos de cuantificar, el rendimiento académico del educando se adopta el sistema de coeficiente de unidades de mérito, CUM, este es vinculante con los requisitos de graduación y será definido por cada institución.

Unidad de mérito es la calificación final de cada materia, multiplicada por sus unidades valorativas.

Coeficiente de unidades de mérito es el cociente resultante de dividir el total de unidades de mérito ganadas, entre el total de unidades valorativas de las asignaturas.

2.3.3 REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACION SUPERIOR APROBACION DE PLANES DE ESTUDIO.

Art. 10.- Las instituciones de educación superior someterán a la aprobación de la Dirección Nacional de Educación Superior sus planes y programas de estudio. Las Instituciones de Educación Superior Acreditadas, se acogerán al Art. 48, literal a) de la Ley, con la salvedad de un procedimiento de revisión general en lo relativo al cumplimiento de las Unidades Valorativas, el número de asignaturas y nombre de la carrera.

La Dirección Nacional de Educación Superior podrá realizar las observaciones pertinentes si se encontraren deficiencias de carácter académico o de contravención a la ley y una vez subsanadas las mismas, se procederá al registro correspondiente, en el caso de las IES no acreditadas.

Para la implementación de estudios de Maestrías, Doctorados y Especializaciones, las instituciones de educación superior deberán contar con una unidad organizativa para su administración, así como los recursos necesarios para impartirlas. El Ministerio de Educación emitirá las normas y disposiciones correspondientes para su implementación.

2.3.4 NORMAS PARA EL EXAMEN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

Art. 11.- En el examen de los planes y programas de estudio, la Dirección Nacional de Educación Superior respetará la libertad de cátedra establecida para las Instituciones de Educación Superior, así como la calidad de Institución acreditada, según fuere el caso.

No se autorizará a las instituciones de educación superior nuevos planes y programas de estudios, ni se autorizará la actualización de los planes y programas de estudio previamente aprobados, si del examen pertinente resulta que no cuenta con los requisitos mínimos para implementarlos con la calidad de la educación superior que se espera, teniendo como parámetros: a) El cumplimiento de las observaciones contenidas en las diversas resoluciones emitidas por la Dirección Nacional de Educación Superior;

- b) El cumplimiento de los planes de desarrollo y expansión.
- c) La infraestructura física, bibliotecas, laboratorios, campos de experimentación y centros de prácticas apropiados, de conformidad con la Normativa de Infraestructura para Instituciones de Educación Superior.
- d) Los recursos de apoyo necesarios para el desarrollo de las actividades docentes, de investigación y administrativas que garanticen el pleno cumplimiento de los planes y programas. e) Los recursos logísticos necesarios para su funcionamiento.
- e) El Personal Docente y Administrativo competente.
- f) Que los planes de implementación se encuentren debidamente cumplidos según compromisos previamente establecidos.
- g) Que los docentes que impartirán dichos programas posean el grado académico que se ofrece, una especialidad en la materia o en su caso, experiencia profesional comprobada y el conocimiento específico de la materia que impartan.
- h) Que la Dirección Nacional de Educación Superior corrobore que la institución de educación superior haya completado con éxito por lo menos un proyecto de investigación relevante por año en las áreas que se ofrecen; para lo cual, deberán contar con presupuesto asignado y podrán ser apoyados con recursos públicos y privados y, si éstos fueren de más de un año, estén reportados al Ministerio de Educación para comprobar el avance anual de los mismos; y,
- i) Que se cumpla con los requisitos establecidos en el literal f) del Art. 37 de la LES.

Las observaciones consignadas a los planes y programas deberán ser debidamente fundamentadas y se remitirán a las instituciones de educación superior, dentro de un plazo no mayor de noventa días contados a partir de la solicitud.

Las Instituciones de Educación Superior deberán incluir en los contenidos curriculares de los diversos niveles académicos, el estudio de la Ley de Ética Gubernamental, la importancia de los

valores éticos y la responsabilidad de los servidores públicos, de conformidad con el Art. 36 de la referida Ley.

Asimismo, fortalecerán en dichos programas contenidos relativos a:

- a) Idioma español.
- b) Idioma inglés.
- c) Informática.
- d) Educación Ambiental.
- e) Derechos Humanos.
- f) Educación Inclusiva.
- g) Gestión para la Reducción del Riesgo a Desastres; y,
- h) Prevención a la violencia Intrafamiliar y de Género.

2.3.5 LEY REGULADORA DEL EJERCICIO DE LA CONTADURIA PÚBLICA.

DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA

Art. 4- Para ejercer la función pública de la Auditoria Privada, se deberá poseer previamente, la autorización de contador público extendida por el Consejo. Para la formación y actualización técnica, el CVPCPA hará convenios con las gremiales de la contaduría pública, entidades educativas superiores nacionales e internacionales. Los programas de formación y de divulgación técnica de la Contaduría Pública, serán supervisados por el Consejo.

AUTORIZACIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS

Art. 5.- La autorización de los contadores públicos estará a cargo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, que en lo sucesivo se denominará “El Consejo”.

Para los efectos de esta Ley, si un contador público una vez autorizado, dejare de reunir los requisitos del artículo 3, no podrá continuar ejerciendo su función. El Consejo, de oficio, o a petición de cualquier persona, lo suspenderá de conformidad a esta Ley.

A solicitud del profesional inscrito en el Consejo, podrá habilitarse cuando la causa de su suspensión haya finalizado. El Consejo de oficio marginará el Registro de los Profesionales de la Contaduría Pública que fallezca, indicando en el asiento su defunción.

2.3.6 ISO 9000.

Son fundamentales para que las empresas brinden productos de calidad a sus clientes. Abarcan un conjunto de directrices orientadas a la óptima gestión de una organización. Tienen como finalidad unificar criterios para reducir los costes de producción y aumentar la productividad.

2.4 MÉTODO PEDAGÓGICO PARA IMPARTIR LA MATERIA DE CONTRALORÍA

Recurrir al constructivismo para llevar a cabo la planeación y ejecución de la clase, implica para el académico tener el cuidado de vincular y centrar su trabajo en el tipo de teoría constructivista que considera más eficaz para realizar su tarea.

Al desarrollo de los estudios en torno a la creación del conocimiento, se formaliza la propuesta teórica de Jean Piaget como uno de los soportes epistemológicos del constructivismo, que, conocida como la teoría psicogenética, se considera relevante en el desarrollo de la teoría constructivista del conocimiento, desde el momento en que pudo evidenciar la existencia de un conjunto de estructuras por medio de las cuales el ser humano interpreta el mundo con una clara tendencia al “equilibrio entre los factores internos y externos o de forma más general entre la asimilación y la acomodación” (Piaget, 1991: 129)²⁹. Por otra parte, los teóricos de la ciencia retoman la teoría genética del desarrollo socio-cultural de Lev Vygotsky, la cual, sin ser constructivista de origen, permite sustentar los principios de este paradigma, al ser también de carácter genético y proponer ideas un tanto parecidas a las de Piaget.

Vygotsky elaboró su propuesta por la misma época en la que Piaget, presentó los primeros avances

²⁹ Piaget, J. (1991). Seis estudios de psicología, España: Labor.

de su teoría, sólo que en Rusia, resultó difícil que su proximidad y discusión de ideas tuviera lugar. Fue hasta la década de los 60 del siglo pasado, cuando llegaron las primeras traducciones al mundo occidental de este célebre autor ruso. La teoría socio-histórica, como también se le conoce, es incorporada por los círculos de académicos influenciados por el constructivismo de tendencia social o sociocultural a partir de la segunda mitad del siglo XX, para ahondar en la investigación sobre, cómo se construye la cognición humana, lo cual derivó en su aplicación para el análisis del fenómeno educativo y la construcción social del conocimiento en las aulas.

De esta manera, una vez incorporado el aporte de Vygotsky, en los circuitos de la investigación y la docencia a partir de la década de los ochenta, se retoma al constructivismo como una teoría epistemológica, la cual vincula al ser humano a un escenario, en donde él deja de ser un receptor pasivo de conocimiento y se convierte en el constructor activo del mismo, interpretando lo que sucede en el mundo que lo rodea a través de sus sentidos, es decir, construyendo su cognición a partir de sus propios aparatos cognoscitivos (Rojo y Damaso, 1999)³⁰, para adaptarse a una realidad social que, en cierta manera, ya se encuentra determinada por los actos de la colectividad. Esta construcción activa del conocimiento, aunque es una actividad interna del sujeto, no sólo se realiza de manera individual y aislada cuando se está en contacto con la lectura o a través de la elaboración de un producto determinado, también se incluyen las actividades guiadas por otro sujeto o grupo de pares, mediadas por algún tipo de tecnología, de forma presencial o a distancia. Lo importante es que, al ser una construcción personal, el sujeto esté en plena disposición a realizarla, vinculado al entorno social y cultural, que son dos refuerzos necesarios para que ésta se dé (Hernández, 2008)³¹.

El constructivismo al ser una teoría epistemológica que pretende dar respuesta a la pregunta acerca de cómo construye su conocimiento el ser humano, contagia rápidamente el entorno de las disciplinas dedicadas a la educación, debido a que la preocupación principal de los profesionales del área es, qué métodos y técnicas instrumentar en la planeación y el trabajo diario en el aula para que los alumnos aprendan.

³⁰ . Rojo, G., y Damaso, M. (1999). Epistemología, constructivismo y didáctica, Revista Cubana de Psicología, 15(2) pp. 117 – 123.

³¹ Hernández, R., G. (2008). Los constructivismos y sus implicaciones para la educación, Perfiles educativos, 30(122), pp. 38 – 77.

- El sujeto construye su propio conocimiento a partir de la interacción que realiza con el medio u objeto de conocimiento.
- El sujeto al ser un activo constructor de conocimiento, utiliza las representaciones internas, para interpretar y explicar lo que sucede a su alrededor.
- El sujeto pone en acción el conocimiento previamente adquirido para poder reestructurarlo, lo cual se convierte en una nueva representación interna de la realidad.
- El sujeto al mismo tiempo que construye conocimientos transforma su cognición, haciendo de este cambio un proceso evolutivo.
- El sujeto está en constante transformación a través de la interacción con el objeto de conocimiento o medio que lo rodea.

Además, el constructivismo educativo también se pregunta cómo hacer que el conocimiento le sirva al alumno para su desarrollo en el presente, en su futuro profesional y como ciudadano, es decir, busca mantener la disposición permanente a aprender y que ese aprendizaje tenga alguna utilidad a lo largo de su vida.

El constructivismo educativo, también permite preparar al alumno para dar respuesta a las transformaciones complejas de la sociedad del conocimiento, donde es trascendente para el individuo mantenerse en un aprendizaje y actualización permanente ante los cada vez más crecientes volúmenes de información que se producen y, que atañen a diversos ámbitos de las disciplinas científicas y artísticas, en medio de un entorno social y laboral dinámico, sometido a constantes cambios.

Desde la visión de Pozo, el auge del constructivismo y su inserción en los modelos educativos de todo el mundo responde "... a una necesidad cultural más amplia, la de entender y promover formas complejas de apropiación del conocimiento en una sociedad caracterizada por un conocimiento fragmentado que ha perdido la certidumbre de las grandes teorías, bombardeada por un flujo constante de información dispersa, desorganizada, y demandando una formación cada vez más prolongada, masiva y compleja de sus ciudadanos. Todos estos rasgos configuran

una nueva cultura del aprendizaje que resulta escasamente compatible con las formas tradicionales de apropiación explícita del conocimiento...” (1996:129)³² .

El más conocido y utilizado de los constructivismos endógenos es el que aporta Piaget, que destaca el papel activo del individuo en la elaboración del conocimiento a través de la activación de los esquemas anteriores o conocimientos previamente construidos, los cuales se ven cuestionados por la información que se origina en el entorno que rodea al sujeto, motivando un cambio en la apreciación que tiene concebida sobre determinado saber o experiencia previa, logrando así un nuevo equilibrio en la cognición (Carretero, 2002)³³ . Este hecho se da de forma constante en el individuo, haciendo de su aprendizaje un proceso evolutivo en las diferentes etapas de su vida, por lo cual, un mismo hecho será entendido de forma diferente por cada individuo, si es que en ellos hay un diferencial de edad; por ejemplo, entre un niño, un joven y un adulto.

A diferencia de lo anterior, las teorías constructivistas de carácter exógeno, proponen que la construcción del conocimiento en el sujeto se encuentra determinada por la interacción de éste con el contexto cultural y social, representado éste último por la infinidad de procesos interpersonales que establece con los seres humanos que le rodean, los cuales se encuentran mediados por el lenguaje; aquí encontramos dos corrientes: el constructivismo socio-cultural y al construccionismo social.

De este par de teorías, el constructivismo sociocultural es el que actualmente tiene una constante aplicación en los modelos educativos y, en el diseño de planes y programas de estudio de las instituciones de educación en el mundo.

La teoría sociocultural, parte de la premisa de que el conocimiento es una construcción colectiva, es decir de carácter social, no individual, que se genera por el devenir histórico y cultural de la colectividad y se mantiene como el conjunto de saberes vigentes y necesarios para realizar todo tipo de actividad productiva, social o individual del ser humano, en palabras de Wertsch,

³² Pozo, J., I. (1996). No es oro todo lo que reluce ni se construye (igual) todo lo que se aprende: contra el reduccionismo constructivista, *Anuario de Psicología* (69), pp. 127 - 139.

³³ Carretero, M. (2002). *Constructivismo y educación*, México: Progreso.

hay “...una dimensión social de la conciencia que es primaria...” (1993: 30)³⁴, la cual el individuo internaliza en su mente a partir de las herramientas cognitivas creadas socialmente por la actividad humana. Una de esas herramientas cognitivas es el lenguaje, que le permite a todo ser humano la mediación entre él y el entorno social y cultural, el cual se desarrolla a través de la interacción constante con sus semejantes, desde el momento en que nace en el seno de una familia perteneciente a una comunidad determinada, que genera su propia “cultura de aprendizaje” (Pozo, 2008: 69)³⁵, sujeta al constante dinamismo que la sociedad del conocimiento le imprime. En cuanto a lo valiosa y fructífera que puede llegar a ser la teoría sociocultural para los estudios en las ciencias sociales y particularmente en la educación, en los entornos cambiantes y en crisis que caracteriza a la sociedad actual, Wertsch (1997: 49)³⁶ afirma que: “El objetivo de la investigación sociocultural es comprender las relaciones entre el funcionamiento mental humano, por un lado, y la situación cultural, histórica e institucional, por otro.

Que el desarrollo de las funciones mentales superiores del individuo se encuentra mediado por una herramienta que es el habla, de la misma manera que ésta, tiene una actividad mediadora en toda interacción social (Minik, 2002)³⁷, y por lo tanto, el individuo construye su conocimiento a partir de la influencia de lo social en su percepción, la cual está codificada e interpretada por el habla.

Este enfoque dinámico de la sociedad -donde toda creación de saberes es primero social y luego individual- implícito en el método histórico dialéctico marxista, es incorporado por Vygotsky a través de su método socio genético, por lo que desde esta visión, se puede integrar como premisa la afirmación de que si todo individuo que interactúa con la sociedad la está transformando, como se está transformando a sí mismo, necesita una constante adaptación, que supone, el aprendizaje del conocimiento socioculturalmente construido para su desarrollo y

³⁴ Wertsch, V., J. (1993). Voces de la mente. Un enfoque sociocultural para el estudio de la acción mediada, España: Visor.

³⁵ Pozo, J., I. (1996). No es oro todo lo que reluce ni se construye (igual) todo lo que se aprende: contra el reduccionismo constructivista, Anuario de Psicología (69), pp. 127 - 139.

³⁶ Wertsch, V. J. (1997). La necesidad de la acción en la investigación sociocultural. En Wertsch, V. J., Del Río, P., y Álvarez, A. (Eds.). La mente sociocultural. Aproximaciones teóricas y aplicadas, (pp. 49 - 61). España: Fundación Infancia y Aprendizaje.

³⁷ Minik, N. (2002). La historia temprana de la escuela vygotskiana: la relación entre la mente y la actividad. En Cole, M., Engeström, Y., y Vásquez, O. Mente, cultura y actividad. Escritos fundamentales sobre cognición humana comparada, (pp. 97 – 104). México: Oxford University Press.

evolución a través de las herramientas cognitivas y el lenguaje. Así, todos los seres humanos se encuentran determinados por el constante cambio en el que viven y por el desarrollo cognitivo que logran a partir de la construcción social del conocimiento que el lenguaje les permite realizar, de tal forma que lo social y lo cultural “está en el individuo mismo, como sujeto construido y constructor, como producto y productor de relaciones sociales históricamente construidas” (Temporetti, 2007: CXVII)³⁸. El principio de que la colectividad influye en la construcción de la psique de los individuos, presupone a seres humanos que se reconocen como tales gracias a la representación de sí mismos a través de los otros, con los cuales interactúan y se comunican diariamente a través de la palabra hablada, que de acuerdo a Voloshinov (1992 citado en Mendoza, 2015: 85)³⁹ “se concibe como recipiente cultural.

El lenguaje es el espacio social de las ideas, es una cosa social, es un asunto de colectividad. Y es que la palabra es el territorio común compartido por el hablante y su interlocutor”. Es así como el sujeto, con ayuda de la herramienta cognitiva que es la palabra hablada, se convierte en aquél que construye lo que es, en función de los otros miembros de la sociedad y del conocimiento social y culturalmente valioso e históricamente determinado, que ha sido construido por la colectividad y del cual se ha apropiado. Esta premisa del sujeto constructor es fundamental para que la propuesta teórica de Vygotsky se convierta en un aporte importante para el constructivismo en la investigación educativa, en la actual sociedad del conocimiento, que por sus características vive en permanente transformación y cambio.

La función didáctica del docente para proporcionar los conocimientos de la materia a los estudiantes, debe hacerlo basándose en la filosofía institucional de la Universidad Técnica Latinoamericana denominada “Constructivista Socio – Cultural”, la que consiste en la construcción de escenarios de aplicación de los conocimientos, motivando a los estudiantes a que puedan aplicarlos en la vida diaria laboral y/o profesional, llevando un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información externa es interpretada y reinterpretada por la mente. Y que al aplicar esos conocimientos debe hacerlo con la identidad social y cultural del medio, región en que los aplica; debe conocer el ambiente y la capacidad de aplicarlos en ese ambiente.

³⁸ Temporetti, F. (2007). Introducción: El retorno del hijo prodigioso. En Vygotsky, L., S. Pensamiento y habla, (pp. LXXXVII – CXXV) Argentina: Colihue.

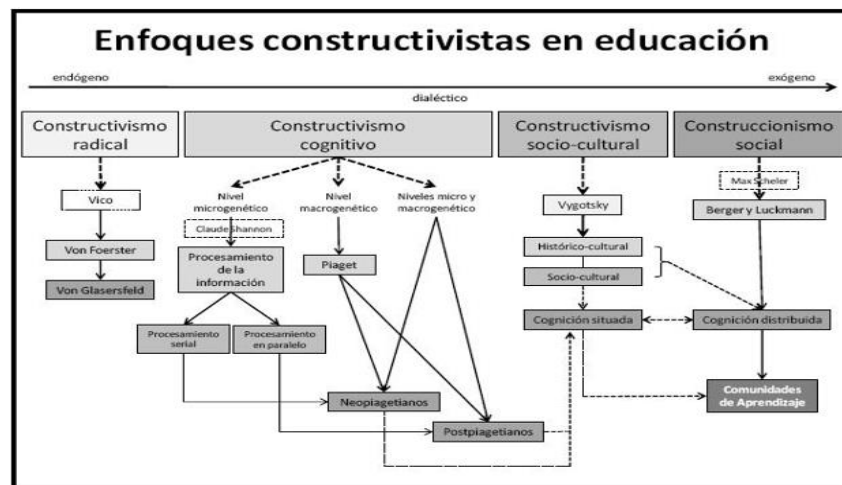
³⁹ Mendoza, G., J. (2015). Otra mirada: la construcción social del conocimiento, Polis, 11(1), pp. 83 - 118.

Para lo anterior debe de realizar ciertos procesos de preparación antes de comenzar la cátedra, llenando formularios que se adicionaron en el apéndice:

- 1- Calendarización de la materia.
- 2- Carta didáctica de la materia.
- 3- Guion de clase por cada tema a impartir.
- 4- Acompañado de las ponderaciones por las actividades a cumplir

Figura No. 6. Enfoques Constructivistas

Fuente: tomado del catálogo 2022, Universidad Técnica Latinoamericana



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las herramientas de estudio utilizadas son muy importantes, por eso debe ser adecuada, en la investigación para elaborar la guía de cátedra del programa de contraloría usaremos el método hipotético - deductivo.

Ya que se partió de lo general a lo particular, se apoyará de los elementos básicos de la contaduría y auditoría y sus generalidades para reunir los puntos que permiten la elaboración del manual de contraloría.

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método hipotético- deductivo, ya que permite información adecuada y real comenzando por conocer la teoría de los temas del programa de cátedra para poder aplicarlos en analizar casos prácticos que servirán para ejercer la Contraloría en las Empresas Salvadoreñas. Para identificar lo que los estudiantes como docentes conocen de la Contraloría se utilizó la técnica del cuestionario, logrando resultados reales que permitieron dar una sustentación de lo que se investigó.

Como respaldo verifiqué, lo siguiente:

- **Investigación Bibliográfica:** Es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema.
- **Investigación De Campo:** Es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas), con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Para el desarrollo de la investigación de campo, se realizó un cuestionario en formulario prediseñado a profesionales y estudiantes de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública de forma virtual debido a que la universidad imparte las clases de forma virtual; sobre el muestreo, este contenía una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas, previamente estudiadas y

considerando un orden lógico para cumplir con el propósito deseado para obtener información real, confiable, ordenada, suficiente y competente.

- **Unidades de Análisis.** Se refiere al qué o quién es objeto de investigación. Los indicadores sociales se refieren, por lo general, a individuos, hogares o viviendas.

3.2 UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Constituyeron las unidades de análisis para este trabajo, los profesionales y estudiantes de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Técnica Latinoamericana ubicado en el Departamento de La libertad específicamente en el Municipio de Santa Tecla, para determinar en qué medida ayudará a resolver una guía actualizada para el desarrollo de la cátedra de Contraloría en la deficiencia y dificultad que existe en el proceso de enseñanza–aprendizaje.

3.3 DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron diferentes técnicas de investigación de campo, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

- Encuestas.
- Tabulación e Interpretación de los Datos.

3.3.1 MUESTRA

El tamaño de la muestra que se analizó en la presente investigación son todos los docentes del área contable y además estudiantes que cursaran la Carrera de Contabilidad en el año 2021.

En el municipio de Santa Tecla. Para determinar la muestra se partió de una población finita, considerando los procedimientos estadísticos para el desarrollo, tomando un margen de error del 5% y un coeficiente de confianza del 95%. El tamaño de la muestra para los estudiantes se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

En Donde:

Z = Coeficiente de confianza con el cual se hizo la investigación = 1.96.

P = Proporción de nivel de éxito = 0.98. Que los estudiantes no cuenten con conocimientos previos al iniciar la materia y que no exista una guía actualizada.

Q = proporción de fracaso = 0.02. Que los estudiantes y profesionales cuenten con conocimientos de Contabilidad Gubernamental antes de cursar la asignatura y que además exista suficiente material de apoyo para consultar.

N = Tamaño de la población = 56.

E = Error de la muestra = 0.05.

n = Tamaño de la muestra

N=31 dato determinado para hacer la encuesta

Nota: Por medio de la plataforma virtual se obtuvo un universo de 20 encuestados.

$$N = (1.96)^2 (0.98) (0.02) (56)$$

$$(56 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.98) (0.02)$$

$$N = 4.21654016$$

$$0.21279536 = 19.8150004775 = 20$$

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

El diagnóstico corresponde a la fase de ejecución de la investigación y se desarrolla después del Marco Teórico, para conocer el estado o características del fenómeno u objeto de estudio del problema de investigación. Es decir, conocer a través de los hechos.

3.5 NECESIDAD DE UNA GUÍA PARA EL DESARROLLO

De las respuestas proporcionadas por los estudiantes el cien por ciento considera que se necesita una guía para el desarrollo de la cátedra de Contabilidad Gubernamental que facilitaría en gran medida el aprendizaje a futuros estudiantes al mismo tiempo los catedráticos comparten la misma opinión, ya que consideran en su gran mayoría que la guía propuesta servirá como herramienta complementaria al desarrollo de la cátedra.

3.6 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO

Se muestra la encuesta realizada para los estudiantes y obtener los resultados de los profesionales y de los estudiantes para identificar la importancia de conocer y aplicar la Contraloría en las empresas salvadoreñas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA FACULTA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

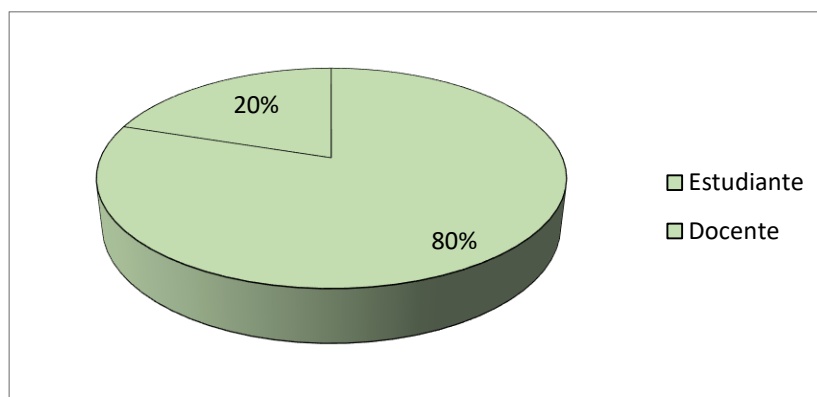


La presente encuesta está dirigida a docentes y estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Técnica Latinoamericana, Municipio de Santa Tecla. Para conocer el nivel de interés y conocimiento de la Contraloría y de la existencia de una guía para impartir la cátedra de Contraloría.

1 Indique si es estudiante o Docente de la carrera de contaduría pública.

Objetivo: Conocer el estado academico de las personas encuestadas en la UTLA.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Estudiante	16	80%
Docente	4	20%
TOTAL	20	100%



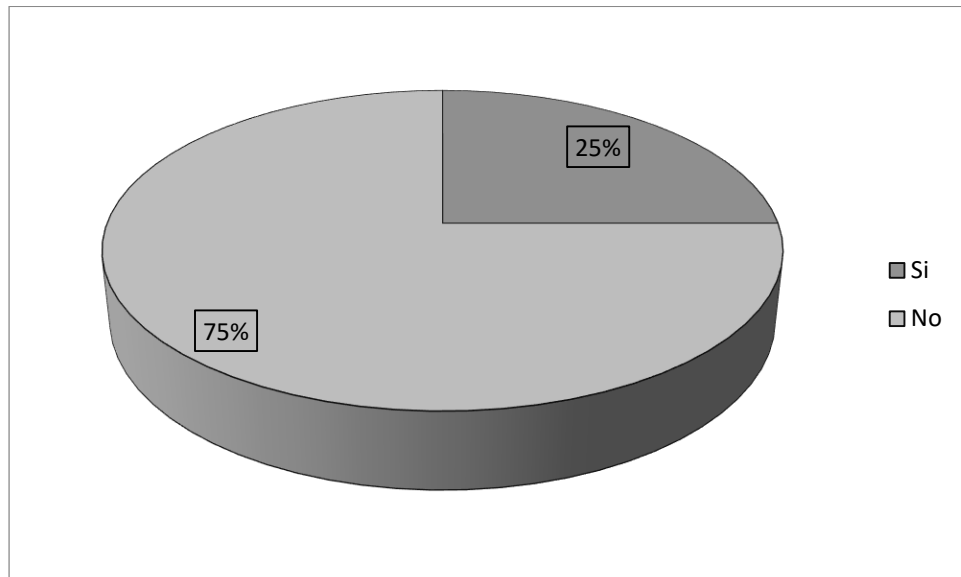
Análisis:

Del 100.00% de la población encuestada el 20.00% son docentes y el 80.00% estudiantes de la Universidad Técnica Latinoamérica.

2 ¿Existe una unidad o departamento de contraloría en su Empresa?

Objetivo: Conocer si los estudiantes y docentes en sus lugares de trabajo cuentan con el area de contraloria.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	20	100%



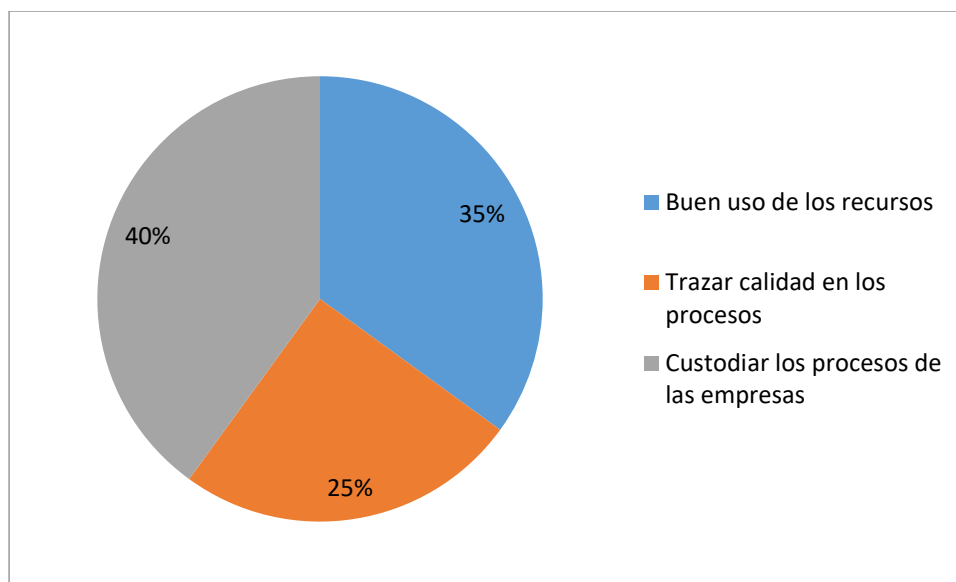
Análisis:

En las empresas o instituciones para las que laboran los estudiantes y docentes de la carrera de contaduría pública de la UTLA. EL 25.00% cuentan con el área de contraloría y el 75.00% dicen no contar con dicha área.

3 Desde su punto de vista, ¿existe diferencia entre un auditor y un contralor?

Objetivo: Determinar si los estudiantes y docentes logran identificar la diferencia entre auditor y contralor

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buen uso de los recursos	7	35%
Trazar calidad en los procesos	5	25%
Custodiar los procesos de las empresas	8	40%
TOTAL	20	100%



Análisis:

Relacionando las respuestas de la pregunta dos observamos que, aunque en las empresas de las personas encuestadas no cuenten con el área de contraloría, el 70.00% logra identificar que existe una diferencia entre el auditor y el contralor. Mientras que el 30.00% no encuentra diferencia.

4 Si es afirmativa su respuesta anterior, ¿qué función realiza el Contralor que el auditor no o viceversa?

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que se tiene entre un auditor y un contralor.

A continuación, se presenta el cuadro de los comentarios realizado por los encuestados

El contralor realiza las tareas de control interno, anteriores al trabajo del auditor interno. El auditor, lleva a cabo una tarea que se considera una parte del proceso de control interno; busca mejorar de forma continua, la función del controlador.
Dirigir la elaboración del presupuesto de la empresa.
El contralor verifica paso a paso de la ejecución de la planificación y la auditoría supervisa el cumplimiento de objetivos.
El contralor se encarga de la supervisión de la contaduría así como también de la parte financiera mientras que el auditor se basa en procesos y ara determinar posibles deficiencias y opciones de mejoras en el aspecto fiscal y financiero.
El contador lleva toda el área contable y el auditor verifica que todo sea legal y correcto.
El contralor es más administrativa y supervisa la contabilidad y las finanzas el auditor.
Contralor: acciones de control, auditor de validez.
Un contralor va revisar que se cumplan a cabalidad las leyes, un auditor solo va a revisar el correcto registro de las operaciones.
El contralor se encarga de llevar el control de la contabilidad y el auditor se encarga de verificar que todo esté en orden.
El auditor emite dictamen y es presentado a las instituciones públicas y contralor no.
El contralor es mas de cargo ejecutivo y responsable de los procesos operativos de las empresas, el auditor funciona como asesor contable responsable de certificar que las cifras financieras cumplan con las leyes y normas internacionales.
El auditor está presente en la producción.

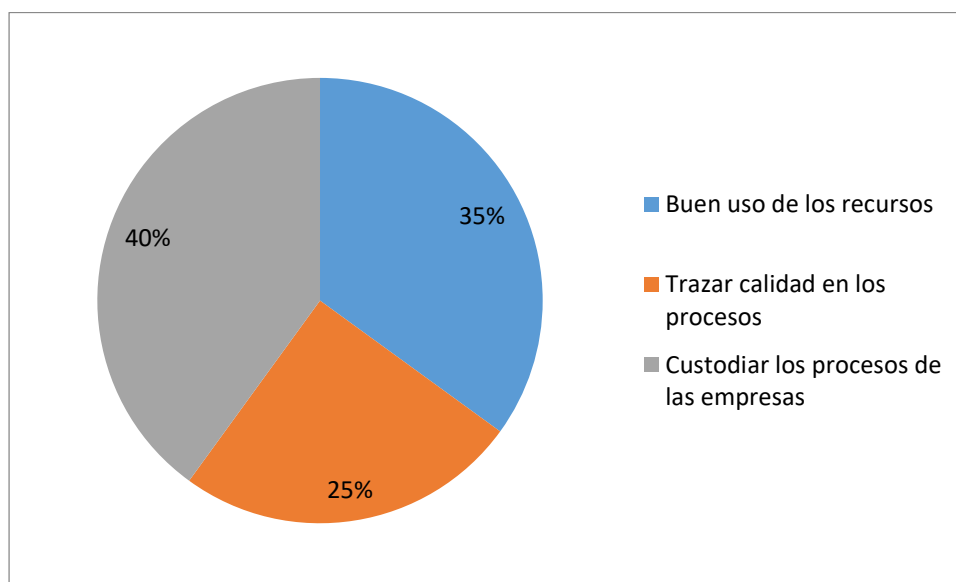
Análisis:

Del 100 % de la población encuestada el 60.00% dio su opinión entre las funciones de contraloría y auditoría mientras que el 40.00% no opino sobre dicho tema. Del 60% que opino coincide en que la función del contralor es la supervisión de todos los procesos y va más allá de controlar, ya que también rinde opinión a la junta directiva, mientras que el auditor señala las fallas y hace recomendaciones.

5 ¿Cuáles de los siguientes objetivos considera que se relaciona con la contraloría?

Objetivo: Presentar a los estudiantes y docentes 3 objetivos para conocer cuál es el que más asocian a la contraloría.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buen uso de los recursos	7	35%
Trazar calidad en los procesos	5	25%
Custodiar los procesos de las empresas	8	40%
TOTAL	20	100%



Análisis:

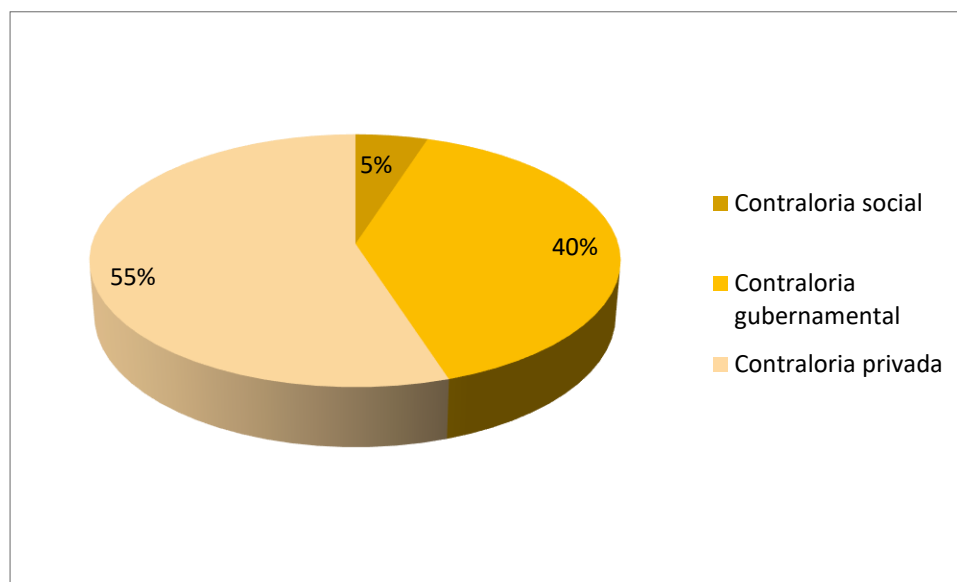
Del total de la población el 35.00% piensan que el objetivo de buen uso de los recursos es el que más se asocia a la contraloría y el 25.00% con el objetivo de trazar calidad en los procesos el otro 40.00% eligió el objetivo de custodiar los procesos de las empresas.

La mayoría relaciona que el contralor está en la mayoría de los procesos de las instituciones.

6 De las contralorías que existen, ¿cuáles debe incluir la cátedra de Contraloría?

Objetivo: Identificar el interés de la población encuestada, sobre el tipo de contraloría que desean se incluya en la cátedra.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Contraloría social	1	5%
Contraloría gubernamental	8	40%
Contraloría privada	11	55%
TOTAL	20	100%



Análisis:

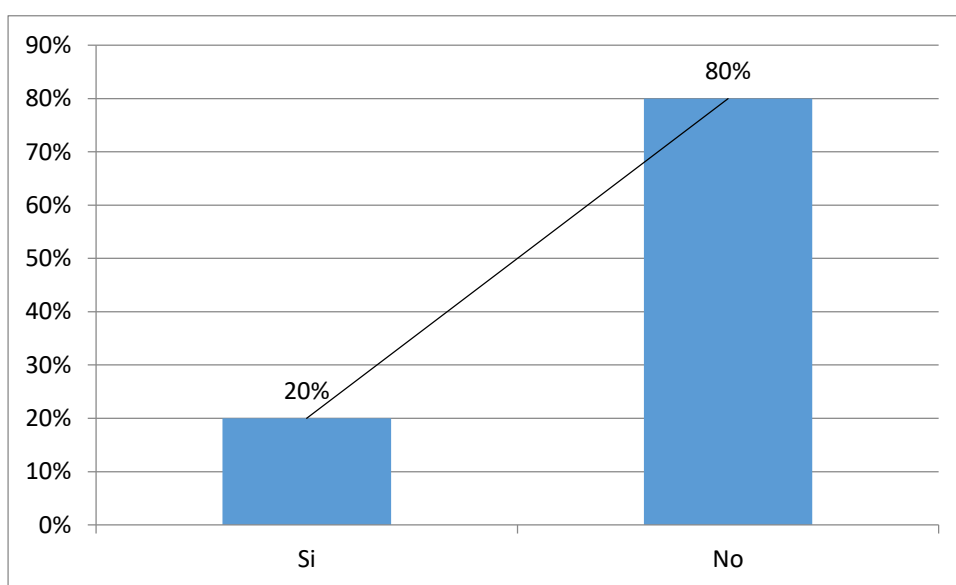
La población encuestada se inclina por conocer más acerca de la contraloría privada, es por ello que el 55.00% opina que sea a la que se le dé más importancia dentro del programa, mientras que el 40.00% piensa que debería ser la contraloría gubernamental y el 5.00% piensa que debe ser la contraloría privada.

Es de suponer que existe un vacío grande en las instituciones en relación a la contraloría y que los estudiantes y docentes necesitan conocer más del tema.

7 ¿En algún momento de su formación profesional o en su lugar de trabajo, ha recibido algún curso o capacitación sobre Contraloría impartido por alguna institución?

Objetivo: Comprobar si los estudiantes y docentes han tenido capacitaciones o algún tipo de formación en contraloría.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	20%
No	16	80%
TOTAL	20	100%



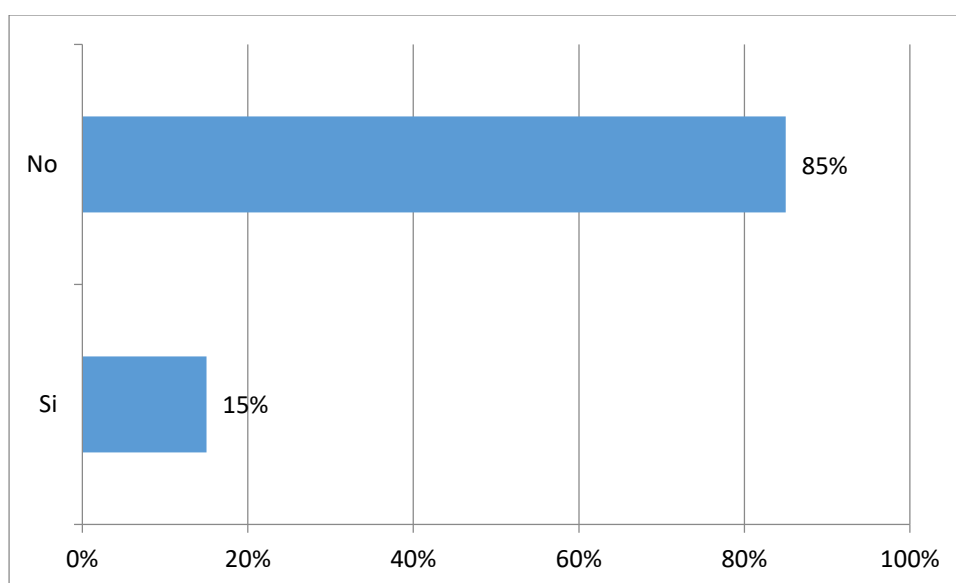
Análisis:

Del 100.00% de la población encuestada únicamente el 20.00% que representa a los docentes ha recibido cursos y capacitaciones de contraloría y el 80.00% que representa a los estudiantes no ha recibido formación en dicho tema.

8 ¿Considera que es necesario que todas las instituciones públicas y privadas cuenten con el área de contraloría?

Objetivo: Obtener la opinión de los estudiantes y docentes acerca de si es necesario que las instituciones públicas y privadas cuenten con el área de contraloría.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	15%
No	17	85%
TOTAL	20	100%



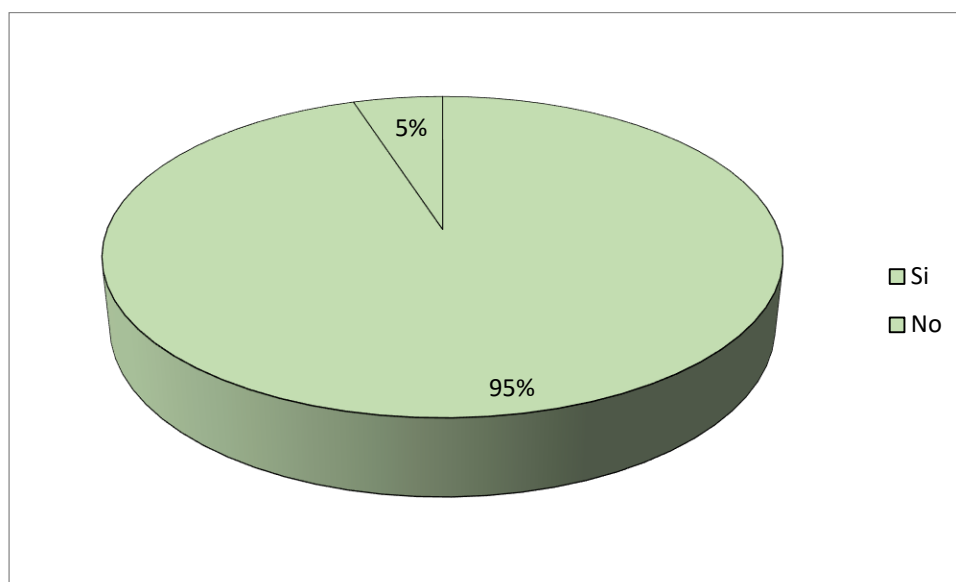
Análisis:

La mayor parte de los encuestados afirma que es necesario contar con el área de contraloría ya sea en las instituciones públicas y privadas. El 85.00% dice que sí y el 5.00% dice que no es necesario.

9 ¿Conoce el programa de estudio de la materia de Contraloría en la carrera de Contaduría Pública Académica?

Objetivo: Establecer si el estudiante o docente conoce el programa de estudio de la materia de contraloría.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	19	95%
No	1	5%
TOTAL	20	100%



Análisis:

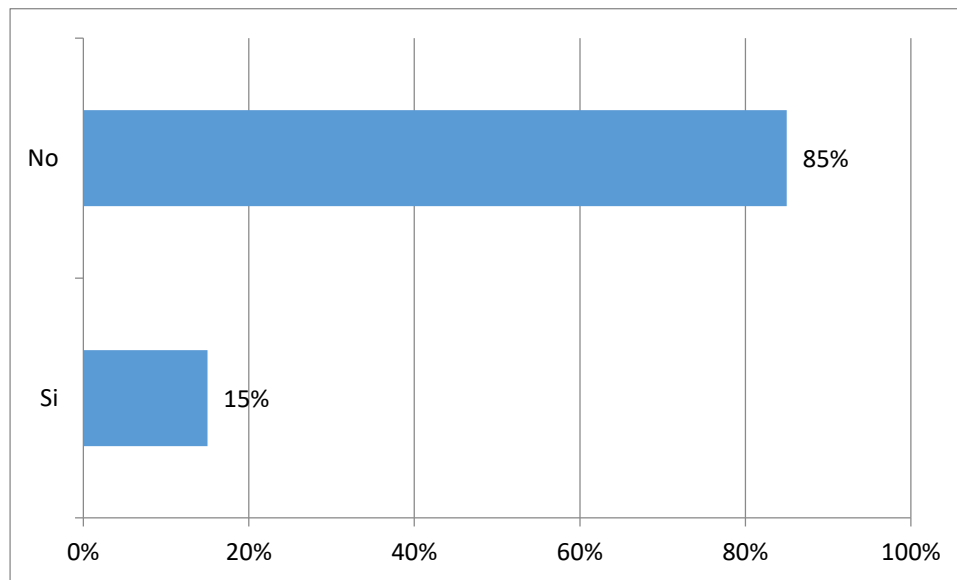
El 15.00% manifestó que, si conoce el programa de estudio de contraloría. Dentro de las respuestas logramos identificar que 3 de los 4 docentes conocen el programa.

El 85.00% manifestó que desconoce el programa de la materia de contraloría este dato representa a 16 estudiantes y un docente de la UTLA.

10 ¿Consideraría necesario que exista una guía para la implementación de la materia de Contraloría?

Objetivo: Proponer mediante esta investigación una guía para facilitar el desarrollo de la Contraloría en la Universidad Técnica Latinoamericana para que sean las autoridades que puedan tomar en cuenta dicha propuesta e incluirla en la malla curricular para el beneficio de los futuros estudiantes.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	15%
No	17	85%
TOTAL	20	100%



Análisis:

El 100.00% de los encuestados manifiesta a través de la encuesta que si es necesario la implementación de dicha guía para la inclusión en la malla curricular de la carrera de contaduría pública. Y así misma beneficiaría a todos los estudiantes que optan por esta carrera y así poder obtener el mayor conocimiento en el ámbito profesional y no solamente en el área privada sino también en el área social y gubernamental.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO APLICANDO LOS TEMAS DEL PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORÍA

4.1 GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA CÁTEDRA DE CONTRALORÍA

Para el desarrollo del caso práctico, es necesario hacerlo dentro del marco de la enseñanza aprendizaje que la Universidad Técnica Latinoamericana contempla en su modelo pedagógico “Constructivista sociocultural”, que determina que el estudiante construya su competencia en la práctica mediante la creación de escenarios que le permitan su crecimiento. Para ello es necesario realizarlo mediante la planeación didáctica, elaborando los siguientes cuadros de desarrollo:

- **Jornalización de la materia.** Que consiste en la calendarización de los temas a desarrollar según el programa. Ver APÉNDICE, pág. 174
- **Unidad didáctica.** Que consiste en el compendio de temas. Ver APÉNDICE pág. 175
- **Guion de clase.** Que es el desarrollo de cada uno de los temas a impartir según la journalización. Ver APÉNDICE, pág.178

A continuación, se desarrolla el caso práctico siguiendo la temática del programa de estudio (capítulo dos) aplicado a la empresa Industrias Textil El Pacífico.

El objetivo principal, es que el estudiante pueda aplicar los conocimientos en el área laboral por medio de la comprensión de conceptos y el desarrollo de casos prácticos, y como éste pueda desenvolverse y desempeñarse en las funciones como contralor.

4.2 CASO DESARROLLADO EN INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

Para el estudio del caso práctico, se siguen las acciones de una empresa de carácter industrial, dedicada a la manufactura textil productora de ropa, particularmente en las actividades propias del contralor, con el fin de aplicar los temas teóricos y facilitar la comprensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así también, servir de interés para los docentes.

4.2.1 RESEÑA DE LA EMPRESA INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

A continuación, se detalla una breve reseña de la empresa textil, con el fin de orientar la teoría con el caso práctico.

La empresa Industrias Textiles El Pacífico, S.A. de C.V., es una empresa líder en el sector textil y de la confección⁴⁰. Es una empresa que se dedica a la confección de prendas de punto, donde el algodón pima es la materia prima principal, así como diferentes tipos de mezclas como el pima-modal, viscosa, poliéster, nylon, etc.

Siendo sus primeros pasos la confección de ropa deportiva, el constante esfuerzo por las actividades hizo que la empresa se adapte a las permanentes tendencias del mercado, introduciendo tecnología y maquinaria de punta, para actualmente dedicarse a la producción de telas, toallas e incorporando la importación de telas de diferentes países, todo esto para brindar a nuestros clientes productos de calidad y complacer sus necesidades comerciales y de confección.

Hoy en día ocupa un lugar de privilegio en el mercado porque entre otras cosas, ya que el profesionalismo y filosofía de trabajo permite la eficiencia, cumpliendo y garantizando en tiempo y forma sus compromisos.

Misión.

Somos una empresa textil que genera productos de calidad, adaptándonos a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, siempre innovando y manteniéndonos a la par de las tendencias y moda.

Visión.

Industrias Textiles El Pacífico, S.A. de C.V., tiene como meta ser una empresa líder en el mercado local y nacional mejorando sus productos y servicios en el área textil, ampliando su línea de negocios y mercado. Nos distinguimos por la calidad de nuestras prendas, debido a los altos estándares de calidad durante el proceso, resultado de nuestros exhaustivos controles de auditoría en proceso, tecnología de punta y nuestra cultura de constante innovación y flexibilidad.

⁴⁰ Tomado de la página web: [https:// www.intexpac.com/](https://www.intexpac.com/)

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
01 UNIDAD 1	Generalidades del control, conceptos, objetivos, principios, tipos, áreas, etapas, clasificación y el sistema de control.	Comenzamos nuestra primera sesión de clase virtual. El docente interviene dando la introducción al curso de Contraloría. Se proporciona al estudiante un folleto que lleva la parte de la teoría de los temas siguientes: Generalidades del control, conceptos, objetivos, principios, tipos, áreas, etapas, clasificación y el sistema de control. (La teoría que se desarrollara se encuentra en el capítulo dos del marco teórico). <u>FORO</u> El docente, realiza preguntas relacionado al tema, explicando cada proceso para conocer lo que es el control. <u>INDICACIONES</u> Revise la lectura recomendada, responda preguntas y realice mapa conceptual. <u>ESTILO</u> Expositivo <u>RESPUESTA DEL ESTUDIANTE</u> El estudiante deberá elaborar un mapa conceptual por medio de caso práctico sobre las generalidades del control en las empresas.

4.2.2 GENERALIDADES DEL CONTRALOR

En esta parte se desarrolla todo el compendio de conocimientos que el contralor debe aplicar para cumplir la función de contralor en la empresa textil: (subtema 2.2.1 del capítulo dos).

4.2.2.1 EL CONTROL. GENERALIDADES

Para Industrias Textiles El Pacífico, el control ejerce una función administrativa por medio de la cual, se evalúa el rendimiento, es decir, que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, además, medir la efectividad en los procesos e identificar las debilidades y oportunidades de mejora que esta tiene.

El control en la empresa textil, sirve para establecer las bases sólidas para el cumplimiento progresivo de las metas, y en ese sentido, también sirve para: Corregir políticas y actividades que impidan que los planes sean alcanzados a tiempo y exitosamente.

4.2.2.2 PRINCIPIOS DE CONTROL PARA INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO

Industrias Textiles El Pacífico, a través del área de contraloría se apoyará de los siguientes principios:

- **Equilibrio:** corresponde a la distribución de órdenes de las jefaturas para ejecutar las tareas de acuerdo a las responsabilidades, buscando cumplir un solo objetivo. Ejemplo: el operario lo que le corresponde, y el supervisor ejerciendo su control.
- **De la oportunidad:** El control en la industria textil tiene la característica de precisión ya que debe aparecer en un momento justo donde la empresa tenga la oportunidad de corregir, ni antes ni después.

Los procesos en las diferentes áreas de la empresa textil deben ser oportunos según el manual de puestos que dicha empresa tiene; sin embargo, al haber algún problema, estas deben de corregirse en el momento oportuno con el fin de cumplir el objetivo de producción y venta de dichas prendas.

- **De los objetivos:** En la industria textil ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Es necesario seguir la línea de los objetivos trazados.
- **De las desviaciones:** Este principio ayuda a conocer los orígenes de las fallas de un proceso y de esta manera superarlo con la implementación de una medida correctiva.
- **De la costeabilidad:** En este punto la empresa textil reflexiona sobre cada uno de los procesos que se realizan para la mejora. No perdiendo de vista analizar si la implementación no genera una pérdida de dinero y tiempo.
- **De excepción:** Para la industria textil, se realiza cuando acontece alguna circunstancia no prevista en los planes; ello quiere decir, que las medidas destinadas a restablecer el orden se llevan a la práctica sólo si se exceden los límites preestablecidos, no perdiendo de vista la finalidad que es reducir los costos y tiempos.

- **De la función controladora:** En la industria textil, este principio indica que para que el control sea efectivo, la persona que controlara no debe participar en la actividad a controlar.

4.2.2.3 TIPOS DE CONTROL

Para la empresa en estudio definiremos los siguientes tipos de control para supervisar de forma eficiente la operatividad de cada área, Según el momento de su aplicación:

- **Control previo:** Realizar un diagnóstico de las actividades mediante la planeación estratégica, en la que deben estar involucrados todas los Departamentos: Administrativa, Producción, Comercial y Recursos Humanos. esta planeación se realiza tres meses antes que termine el año. En esta parte se determinarán las líneas de supervisión que debe de ejercerse para controlar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado.

Uno de los instrumentos de diagnóstico es el cuestionario de análisis de cómo se encuentra para determinar que hay que corregir y que mejorar.

Cuadro 1. Cuestionario

Fuente: diseño de sistema de control, Universidad de Cali, adaptación propia

CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	SI	NO	NA	
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
	Los fines y las actividades principales de las entidades corresponde a:				La empresa de dedica a la fabricación de prendas de vestir y a la venta de la misma
	Prestación de servicios?	x			
	Entrega de obras?		x		
	Entrega de bienes?		x		
	Además en hojas adicionales describa los fines y actividades				
2. VALORES ETICOS	La relación con los empleados, proveedores, clientes, acreedores se basa en la equidad y honestidad?	x			
	Existe presión por cumplir los objetivos irreales, especialmente por resultado de corto plazo y extensión en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		x		
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Existen manuales de procesos?		x		
	Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad	x			

	Existe comunicación interna y externa?	x			
	Se actualiza la estructura orgánica funcional?		x		
4. RESPONSABILIDAD ASUMIDA	Existe responsabilidad y asignación de la autoridad	x			
	Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripción de puestos de trabajo		x		
5. GESTION DEL CAPITAL HUMANO	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	x			
	Existen políticas y procedimiento al contratar a un empleado?	x			
	Se revisan los expedientes presentados a la hora de la contratación?	x			
	La empresa cuenta con incentivos por el alcance de objetivo y metas?	x			
6. RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA	Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x			
	Existen informes corporativos entre lo planificado y ejecutado?	x			
	Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión?	x			
7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
	La empresa cuenta con visión, misión, objetivos y el plan de cómo conseguirlos?	x			
	Los diferentes niveles organizacionales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		x		
8. OBJETIVOS ESPECIFICOS	Se han fijado objetivos específicos en los diferentes niveles de la empresa?		x		
	Existe una conexión de los objetivos específicos con el plan estratégico?		x		
	El personal de la empresa participa en la propuesta de los objetivos y consecución de mismos?		x		
9. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS DEL CORRE O COSO	Existe compromiso del gerente y todos los empleados para cumplir con los objetivos establecidos?		x		
	Existen conocimientos de niveles de la organización de los elementos del COSO y los objetivos que se quieren lograr?		x		
10. CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS	La alta dirección analiza informes del cumplimiento de objetivos?		x		
	Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de organización?	x			
	Se incorporan controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?		x		
11. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
	Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos internos y externos?		x		
	Participan los empleados claves en la identificación de riesgos?		x		
12. EVENTOS	Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		x		
	Los empleados participan en la identificación de eventos?		x		
13. EVALUACIÓN DE RIESGO	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
	Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar riesgos?		x		
	Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		x		

	Son suficientes los recursos que se disponen para evaluar riesgos?		x		
14. ACTIVIDADES DE CONTROL	La dirección apoya la aplicación y el diseño de los controles?	x			
	Se busca incorporar los controles de los distintos procesos?	x			
	Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?		x		
15. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
	Existen sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos?	x			
	Se realizan con frecuencia la supervisión de los procesos?		x		
	La información además de oportuna es confiable?	x			
16. COMUNICACIÓN INTERNA	Se comunica al personal oportunamente con respecto a sus responsabilidades	x			
	Existe comunicación con los clientes y proveedores?	x			
	Se ha establecido un nivel de comunicación en relación a las normas éticas de la institución?		x		
17. COMUNICACIÓN EXTERNA	Se comunica a terceros sobre las normas éticas de la institución?		x		
	La administración toma en cuenta requerimientos de clientes y proveedores?		x		
	Se actualiza frecuentemente la página web de la empresa?	x			
	Se da seguimiento a la información obtenida por terceros?		x		

El contralor realiza la evaluación del cuestionario y lo expone con el comité Técnico, con el fin de conocer cómo se encuentra la empresa, para poder realizar el plan estratégico de las actividades a controlar para mejorar los procesos.

Cuadro 2. Evaluación del cuestionario

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDUSTRIAS TEXTIL EL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO

Sujeto a Examen: INDUSTRIAS TEXTIL EL PACÍFICO, S.A. DE CV.

Periodo Examinado: del 1 de enero al 31 de enero del 2020

Detalle de los aspectos más relevantes de la evaluación de la aplicación del cuestionario, cuyas preguntas fueron aplicadas a las diferentes áreas de la empresa, según los factores que integran este tipo de control, depende los siguientes hallazgos.

COMPONENTE	FACTOR	COMENTARIOS
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	VALORES ÉTICOS	La empresa no posee un código de ética, sin embargo, los directivos son conscientes de la necesidad de su implementación; de momento se rigen por un manual interno de trabajo.

	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Existen manuales de procesos, sin embargo no están formulados para todas las actividades, en especial a lo que respecta al departamento de producción.
	RESPONSABILIDAD ASUMIDA	No existen normas y procedimientos específicos para cada departamento, especialmente para el departamento de producción.
	GESTIÓN CAPITAL HUMANO	No existen incentivos para el personal
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	La empresa tiene elaborado un plan estratégico, pero este no abarca a todos los departamentos. Por lo que es importante profundizar el operativo anual.
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	El objetivo no se ha fijado por departamento, con esto se procede a la práctica de los procesos y actividades de la empresa.
	RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL COSO	Existe un control interno pero está enfocado solamente en el área financiera por lo que no se demuestra un control interno.
	CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	La empresa no tiene una concordancia en la verificación del cumplimiento de los objetivos de manera periódica. Por lo que no existe supervisión ni control en los procesos, resultando esto importante en el resto de las áreas y a la vez susceptible en lo que respecta a la comercialización.
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	No existe ningún tipo de identificación
EVALUACIÓN DE RIESGOS		La empresa debería tener una metodología apropiada para la identificación de riesgos que se presenten en el día a día.
RESPUESTA A LOS RIESGOS		Este se enfoca a lo financiero de la empresa.
ACTIVIDADES DEL CONTROL		No existe un sistema de control interno que involucre a los empleados.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	A pesar de procedimientos que aseguran la confiabilidad de datos, no cuenta con supervisión de los mismos, ni existen auditorías internas que hagan confiables los datos.
	COMUNICACIÓN INTERNA	Existe buena comunicación entre la gerencia y los empleados.
	COMUNICACIÓN EXTERNA	La administración toma requerimientos de terceros pero no da seguimiento.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO		No se exponen todos los temas relacionados con el control interno.

El instrumento de diagnóstico es el de la Entrevistas abiertas y encuestas dirigidas a las jefaturas las cuales proporcionan un conocimiento más profundo de la ejecución de las actividades de su personal a cargo.

Cuadro 3. FODA

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Conocimientos en el sistema de inventarios.	Personal apto para el manejo de inventarios.	Falta de planificación de los inventarios físicos.	Pérdida de inventarios.
Conocimientos en el Sistema de las órdenes de producción.	Conocimiento del control interno a los jefes de área.	Que no exista un control adecuado del manejo de los ingresos y egresos.	Pérdida de materia prima por producto en mal estado en la recepción del mismo.
Conocimientos en el sistema de bodegas.	Capacitación de manejo y uso de las horas de trabajo.	Falta de base de datos actualizada.	Negligencia por venta de productos en mal estado.
	Capacitación al personal de bodega dentro del área	Que no se elabore los informes y reportes al jefe del departamento.	

		Falta de control en las entradas y salidas del producto terminado.	
--	--	--	--

- **Control con comitente:** En esta parte el supervisor realiza su tarea más importante que da fe de que todo se está desarrollando de acuerdo a lo planificado. Haciendo uso de los instrumentos de control que le permiten realizar las revisiones y emitir los respectivos informes que sirven de insumos para ir mejorando sobre la marcha, como, por ejemplo:
 1. Medición de tiempo y movimientos (producción).
 2. Controles de efectivo (remesas arqueos de caja).
 3. Cumplimiento de metas de los vendedores (ventas).
 4. Justo a tiempo de la entrega de los productos (logística)
- **Control posterior:** Realizar una comparación de los instrumentos estandarizados contra los resultados reales obtenidos que permiten realizar los ajustes necesarios en cada ciclo de actividades.

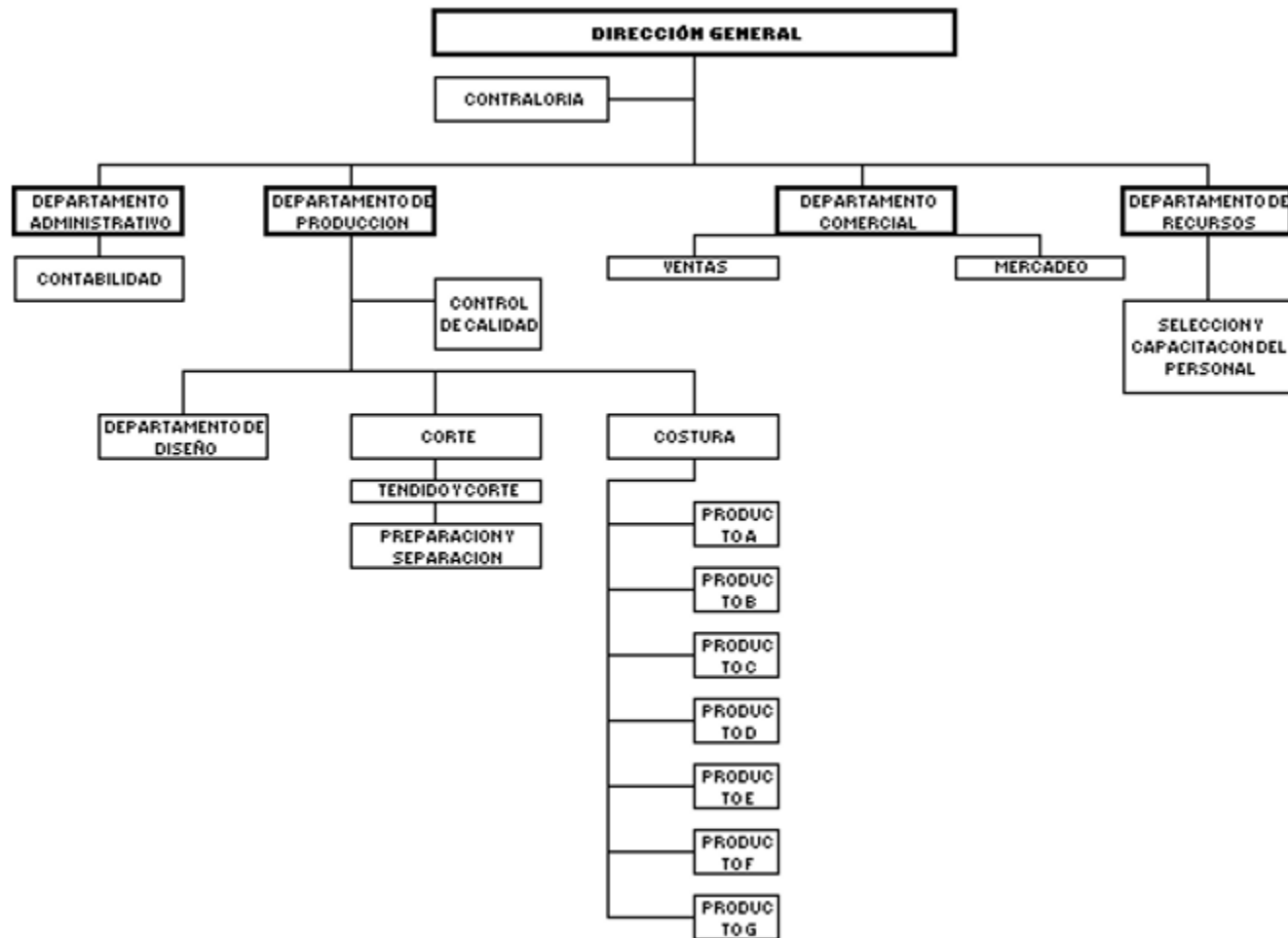
4.2.2.4 ÁREAS DE CONTROL SEGÚN EL ORGANIGRAMA.

En el organigrama de la Empresa Industrias Textiles EL Pacífico, S.A. de C.V., cuenta con los diferentes departamentos y se detalla la función principal de cada una de ellas.

- **Dirección General.** La empresa Industrias Textiles El Pacífico, S.A. de C.V., cuenta con una dirección general en la que se encuentra su Gerente General, bajo esta persona recae la responsabilidad de las decisiones para el buen desenvolvimiento de la empresa.
- **Departamento Financiera y Contable.** Este departamento tiene la responsabilidad de llevar en orden la parte contable de la empresa haciendo que todas las obligaciones que posee tanto a favor como las cuentas que tiene que pagar.
- **Departamento de Producción.** En este departamento se realiza los diferentes procesos de producción para la confección de la prenda de vestir.

Figura 7. Organigrama de la Empresa Industrias Textiles El Pacífico S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia



4.2.2.5 ETAPAS DEL CONTROL

En la siguiente figura, muestra la pirámide de pasos a seguir por el Contralor, en la Empresa Industrias Textiles El Pacífico, S.A. DE C.V., de acuerdo a sus actividades en el desempeño y aplicado a las diferentes áreas para que estas logren cumplir sus objetivos dentro de la misma empresa.

Figura 8. Procesos del contralor
Fuente: Elaboración propia



Para poner en marcha el control anual en la empresa textil, se debe ejecutar una serie de pasos de para realizar el programa de control, necesarios para la mejora de las actividades que realizan las diferentes áreas, cumpliendo con los objetivos de la empresa textil.

4.2.2.6 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL

En la empresa textil se realizan diferentes tipos de control en los que se pueden destacar los siguientes:

- Control externo: Auditoría Externa y entidades de supervisión.
- Control interno: Área de Contraloría, Auditor Interno.
- Control de legalidad: departamento jurídico.
- Control de convivencia: Departamento de Recursos Humanos.
- Control de resultado: Jefes de departamentos, Área de Contraloría y Auditores
- Control previo: El Área de Contraloría realiza una organización, planeación anual.

- Control posterior: El Contralor realiza un informe que se lo entrega al gerente general para realizar el mejoramiento en los procesos de los diferentes departamentos para el logro de los objetivos.

4.2.2.7 EL SISTEMA DE CONTROL

Debido que la empresa Industrias El Pacífico, S.A. de C.V., fabrica prendas de vestir, y debe considerar la forma de como minimizar la cantidad de recursos, contribuye un beneficio de rentabilidad para la empresa; lo cual el costo de material se reduce y puede optar por abarcar nuevos mercados.

Se desarrolla el plan estratégico anual que le permite a la Empresa, donde establecer objetivos estratégicos como una herramienta que permite la implementación de una evaluación en el desempeño de cada una de ellas, por medio de la fijación de indicadores cuantitativos alineados a estrategias de la empresa, a través de monitorio, seguimiento y evaluación de las tareas que contribuyen alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

Cuadro 4. Objetivos Estratégicos

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	INDICADOR	META
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Generación de mayor valor agregado en base a la innovación del producto.	Ratio financiero (ROA).	Incremento del 30% anual.
	Incrementar las utilidades.	Optimización de la producción y almacenamiento, y ofrecer servicios de subcontratación de los procesos propios de la empresa.	Margen operacional.	Aumento del 32% mensual.
	Controlar los costos.	Evaluación financiera para costos y gastos, así como toma de decisiones.	Nivel de eficiencia en costos (costo promedio).	Reducción del 10% trimestral.
	Aumentar la utilización del activo.	Adquisición de marcas competidoras.	Valor económico agregado.	Aumento del 15% anual.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Mejorar calidad en procesos y productos	Diseño y evaluación de procesos operativos y administrativo bajo el mejoramiento continuo y estandarización de procesos de producción.	Nivel de calidad.	Cumplimiento del 90% semestral.
	Fortalecer los procesos del área de diseño.	Captación de equipos y sistemas modernos y contratación de personal profesional.	Numero de procesos fortalecidos.	Aumento del 10% semestral.

	Cumplir con los tiempos de entrega.	Producción de los ciclos de producción.	Eficiencia de producción.	Cumplimiento del 90%.
	Mejorar mecanismos de comunicación interna.	Diseño de redes informáticas y sistema de información operativa y admón. para la alineación de los procesos.	Respuesta y toma de decisiones frente a los problemas.	Cumplimiento del 80% mensual.
	Minimizar los costos operativos.	Introducción de un sistema que mejore la rotación de inventarios.	% de rotación de inventarios.	Aumento del 50% semestral.
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Incrementar las ventas.	Creación de nuevos puntos de ventas.	Cumplimiento semestral de ventas.	Cumplimiento del 85% mensual.
	Aumentar la participación del mercado.	Investigación de mercado que permita identificar clientes potenciales a nivel regional y nacional.	Participación del mercado en ventas.	Incremento del 30% anual.
	Lograr tener clientes.	Ofrecer premios competitivos e innovar la experiencia de compra.	Tasa de retención de clientes.	Aumento del 85% mensual.
	Lograr satisfacción del cliente	Seguimiento de los clientes después de la compra para identificar fallas en los productos.	Satisfacción de clientes.	Cumplimiento del 85% trimestral.
	Mejorar los canales de comunicación	Utilización de las redes sociales y pagina web de la empresa.	Visitas a las páginas sociales.	Cumplimiento del 80% mensual.
	Ofrecer nuevos productos que son novedosos	Fortalecimiento del área de investigación y desarrollo.	Línea de productos nuevos.	Aumento del 52% anual
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fomentar la capacitación.	Programa de capacitación de personal.	% empleados capacitados.	Cumplimiento del 80% semestral.
	Seleccionar y contratar personal calificado	Definición clara de perfiles para cada uno de los cargos y programar indicación para nuevos empleados.	% de personal nuevo.	Aumento del 5% semestral.
	Ampliar capacidades de respuesta con desarrollos tecnológicos.	Adquisiciones y compra de nuevos sistemas digitales que facilita la toma de decisión.	% de áreas que cuentan con un sistema informativo.	Aumento del 60% trimestral.
	Enfocar el talento humano en el desarrollo del producto.	Creación de un programa de incentivo.	Productividad por mano de obra.	Cumplimiento del 12.50% mensual.
	Mejorar motivación del personal y clima organizacional.	Integración y capacitación para refuerzo de la cultura organizacional.	Nivel de ausentismo.	Menos del 5% semanal.

Teniendo la ruta de direccionamiento en cuanto las herramientas necesarias para consolidar estrategias eficientes y tener claro el enfoque de la empresa, se realiza un plan estratégico que permite controlar y tener un seguimiento en el plan propuesto para alcanzar las metas y tomar de manera eficiente las acciones correspondientes.

4.2.2.8 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Se describen las características en la empresa textil, detallados a continuación:

- **Preciso:** En cada proceso se debe respetar los procesos a seguir sin salir de las normas ya establecidas en cada área
- **Oportunidad:** En la empresa textil, los jefes deben verificar los pasos desde el momento del diseño hasta la terminación del producto con el fin de obtener el resultado esperado con el tiempo, materiales y que este sea de calidad y beneficie las necesidades de los clientes; y si este posee alguna variación, sea resuelta en el momento apropiado sin intervenir en la finalización de los pedidos solicitados.
- **Objetivo:** La empresa Textil, al determinar en algún momento una falla este debe de resolver y modificar para que logre seguir los procesos ya establecidos y que estos sean acordes o mejorar el proceso de ejecución si en algún momento es necesario.
- **Flexible:** En la empresa textil se deben realizar los procesos establecidos, pero esto no significa que puede ser modificado, ya que dependiendo del personal como de la materia prima para la finalización del producto y que este cumpla con la calidad y las necesidades del cliente.
- **Economía o costeabilidad:** Cada operación de industrias el pacifico debe de sustentarse como un proceso con menor costo es decir la administración se enfoca en brindar las herramientas para un mejor proceso, pero a la vez verifica su buen uso.
- **Inteligibilidad:** La empresa se enfoca en proporcionar un buen sistema de control y se encarga de capacitar al personal sobre cada área para ser un proceso entendible y fiable para cada persona que lo ejecuta.

- Criterios razonables: La administración se encarga en brindar los criterios para cada área sobre todo en los procesos productivos se brindan las metas, pero son alcanzable en menor tiempo y recurso
- Localización estratégica: El control debe ser minucioso en los procesos donde se requiera una mejor supervisión con el fin de evitar pérdida de tiempo como de insumos, mermas y otros que intervienen para el cumplimiento de los objetivos,
- Acción Correctiva: Al momento de realizar la verificación y esta sea identificada, los encargados de las áreas deben dar a conocerla a su personal con el fin de mejorar los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
02 UNIDAD 1	La función de control y entidades de control (públicas y privadas)	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva la parte de la teoría de los temas siguientes: La función de control y entidades de control (públicas y privadas) (La teoría que se desarrollara se encuentra en el capítulo dos del marco teórico). <u>FORO</u> El docente, explica la teoría del tema, luego pide al estudiante que de ejemplos de controles en la empresa y que empresas supervisan el control. <u>INDICACIONES</u> Revise la lectura recomendada, responda preguntas y realice discusión de caso. <u>ESTILO</u> Expositivo y participativo <u>RESPUESTA DEL ESTUDIANTE</u> El estudiante deberá realizar una discusión en pareja donde realizaran propuestas de procesos que necesitan control y que entidades públicas y privadas supervisan el control.

4.2.2.9 LA FUNCIÓN DE CONTROL

En la industria textil, el control ayuda en la obtención de los mejores resultados posibles en lo que refiere a la utilización de recursos, máquinas, rentabilidad, protección medioambiental y seguridad, es decir, lograr una unidad productiva.

4.2.2.10 ENTIDADES DE CONTROL

En la industria las entidades de control son las encargadas de ejercer vigilancia en la gestión fiscal y financiera.

- Privadas

El control para las entidades del sector privado y para este caso la industria textil lo ejerce el ente de fiscalización tales, como las firmas de auditores y gobiernos locales autorizados para controlar a las instituciones para el cumplimiento de dichos deberes en la industria.

- Públicas

Entidades fiscalizadoras de las empresas públicas tenemos:

1. MINISTERIO DE HACIENDA.
2. MINISTERIO DE SALUD.
3. ALCALDÍA MUNICIPAL.
4. MINISTERIO DE ECONOMIA: CNR.
5. MINISTERIO DE TRABAJO.
6. MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE.

4.2.3 EL CONTROL EN LAS ENTIDADES

La empresa en estudio debe utilizar todas las herramientas que le permitan manejar el control de manera integral que desarrolla a continuación: (subtema 2.2.2 del capítulo dos).

4.2.3.1 EL CONTROL EN LAS ENTIDADES

El control en la empresa textil, se ha convertido en uno de los pilares esenciales, ya que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control y la fijación de responsabilidades.

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
04 UNIDAD 2	Técnicas de planeación y control y clases de control	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva la parte de la teoría de los temas siguientes: Las técnicas de planeación y control y clases de control (La teoría que se desarrollara se encuentra en el capítulo dos del marco teórico). <u>FORO</u> El docente, explica la teoría del tema, luego pide al estudiante que realice un caso proponiendo las técnicas de planeación y las clases de control. <u>INDICACIONES</u> Revise la lectura recomendada, responda preguntas y realice discusión de caso. <u>ESTILO</u> Expositivo y participativo <u>RESPUESTA DEL ESTUDIANTE</u> El estudiante deberá realizar propuestas de técnicas de control para diferentes procesos que es necesario realizar control y exponer casos sobre las clases de control.

4.2.3.2 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

El contralor junto con el equipo de control, realiza la planeación con los indicadores que están diseñados para cada uno de los objetivos estratégicos, en que muestra el desempeño final que se quiere implementar en la empresa, además, muestran la forma de llegar a esto en el cumplimiento de los objetivos así poder concluir si la empresa va en dirección correcta o que cambios se deben realizar.

A continuación, se muestra la tabla de indicadores seleccionados para cada objetivo estratégico.

Cuadro 5. Tabla de indicadores
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

Objetivos estratégicos		Estrategias	Indicador	Cálculo	Descripción
Departamento administrativo	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Generación de mayor valor agregado en base a la innovación y desarrollo de nuevos productos	Ratio financiero (ROA)	(beneficio obtenido por la empresa antes de interés e impuesto/ activos totales)	Relación entre el beneficio logrado en un determinado periodo y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.
	Incrementar las utilidades	Optimización de la producción y almacenamiento, y ofrecer servicios de subcontratación de los procesos propios de la empresa.	Margen operacional	(unidad operacional/ventas netas) *100	Es la relación entre la unidad operacional y las ventas totales (ingresos operacionales) mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objetivo social.
	Controlar los costos	Evaluación financiera para costos y gastos, así como toma de decisiones.	Nivel de eficiencia en costos (costo promedio)	(costos totales / producción total) *100	El costo promedio (también denominado coste unitario) es el cotes de producción por unidad del producto, y se calcula dividiendo el total de los costos fijos y los costos variables por el número total de unidades producidas (producción total)
	Aumentar la utilización del activo	Adquisición de marcas competidoras.	Valor económico agregado	(utilidad neta + gastos financieros – utilidades extraordinarias+ pérdidas)	Calcula el importe que queda en una empresa un vez cubierta la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada, si el resultado del cálculo del EVA.
Departamento de producción	Mejorar calidad en procesos y productos	Diseño y evaluación de procesos operativos y administrativo bajo el mejoramiento continuo y estandarización de procesos de producción	Nivel de calidad	(Total de productos sin defecto / total de producto elaborados) *100	Se mide el nivel de calidad de la empresa con respecto a los procesos a través de una auditoría interna para determinar productos sin defecto.
	Fortalecer los procesos del área de diseño	Captación de equipos y sistemas modernos y contratación de personal profesional	Numero de procesos fortalecidos	Numero de procesos fortalecidos	Evaluar los procesos de área de diseño que han sido utilizados y mejorados con diferentes tácticas.
	Cumplir con los tiempos de entrega	Producción de los ciclos de producción	Eficiencia de producción	Eficiencia de producción	Mide la capacidad que alcanzo en realidad la empresa con relación a la capacidad que espera alcanzar una empresa teniendo en cuenta sus restricciones.

	Mejorar mecanismos de comunicación interna	Diseño de redes informáticas y sistema de información operativa y admón. para la alineación de los procesos	Respuesta y toma de decisiones frente a los problemas.	Respuesta y toma de decisiones frente a los problemas.	Evalúa la generación de ideas y acciones efectivas para resolver un problema. Este indicador mide la efectividad de la toma de decisiones a nivel operativo.
	Minimizar los costos operativos	Introducción de un sistema que mejore la rotación de inventarios	% de rotación de inventarios	% de rotación de inventarios	La rotación de inventarios permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. Con ello identificas la eficacia en el uso del capital de trabajo de la empresa.
Departamento comercial	Incrementar las ventas	Creación de nuevos puntos de ventas.	Cumplimiento semestral de ventas.	(ventas facturadas/ ventas presupuestadas)*100	Mide el desempeño de la empresa en relación a las ventas efectivas
	Aumentar la participación del mercado	Investigación de mercado que permita identificar clientes potenciales a nivel regional y nacional.	Participación del mercado en ventas	(total de ventas de la empresa en valores monetario/ total de ventas del mercado en valores monetarios) *100	La participación de mercado es un índice de competitividad, que indica que también se está desempeñado en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los compradores y ejecutar, además acciones estratégicas o tácticas.
	Lograr retener clientes	Ofrecer premios competitivos e innovar la experiencia de compra	Tasa de retención de clientes.	(números de clientes fieles en un periodo de tiempo determinado / total de clientes)	Índice de medida de la fidelidad de una base de clientes. Proporción de clientes que se mantienen fieles a una oferta de un producto que se sostiene en el tiempo, es decir el número de clientes fieles en un momento dado entre el número inicial de clientes.
	Lograr satisfacción del cliente	Seguimiento de los clientes después de la compra para identificar fallas en los productos	Satisfacción de clientes	(No. De clientes satisfechos / No. Total de clientes)*100	Se expresa como porcentaje y se mide dividiendo el número total de clientes donde el producto cumplió sus expectativas entre el total de clientes atendidos. el indicador de satisfacción debe ser creciente
	Mejorar los canales de comunicación	Utilización de las redes sociales y pagina web de la empresa	Visitas a las paginas sociales	(número de visitas realizadas a la página web /número de visitas pronosticadas)*100	Permite medir el grado de cumplimiento de la estrategia de posicionamiento y reconocimiento de marca en relación con el impacto esperado por la utilización de dichas estrategias.
	Ofrecer nuevos productos que son novedosos	Fortalecimiento del área de investigación y desarrollo	Línea de productos nuevos	(línea de productos nuevos / línea de productos actuales)*100	Calcula el porcentaje de las líneas de productos nuevas agregadas recientemente a la producción en relación con las líneas producción que la empresa tiene en total.

	Garantizar la calidad del producto.	Evaluación constante de proveedores .	% de inconformidad con los productos	# quejas de los clientes sobre el producto / # entregas de producto por cliente	Calcula el porcentaje de errores o fallas en los productos que perciben los clientes cuando
Departamento de Recursos Humanos	Fomentar la capacitación	Programa de capacitación de personal	% empleados capacitados	(número de empleados capacitados / número de empleados) *100	Mide el nivel de formación del personal, para determinar la calidad de personal calificado con la que cuenta la empresa
	Seleccionar y contratar personal calificado	Definición clara de perfiles par a cada uno de los cargos y programar indicación para nuevos empleados	% de personal nuevo	(número de empleados nuevos / número total de empleados) *100	Evalúa la efectividad de los procesos de selección para adquirir personal capacitado para la empresa
	Ampliar capacidades de respuesta con desarrollos tecnológicos.	Adquisiciones y compra de nuevos sistemas digitales que facilita la toma de decisión.	% de áreas que cuentan con un sistema informativo	(áreas que cuentan con un sistema informativo / número de áreas que la empresa tiene en total) *100	A través de un diagnóstico se puede analizar el estado en que se encuentran los sistemas informáticos de la empresa para hacer posibles cambios de mejora.
	Enfocar el talento humano en el desarrollo del producto.	Creación de un programa de incentivo	Productividad por mano de obra	(ingresos por bienes o servicios del periodo / valor total de mano de obra al precio del periodo) *100	Es la relación de los bienes de la empresa en un periodo determinado y el valor total de la mano de obra. Mide la productividad de la mano de obra en términos de dólar
	Mejorar motivación del personal y clima organizacional	Integración y capacitación para refuerzo de la cultura organizacional.	Productividad por mano de obra	(horas perdidas / número total de horas laborales de la planilla) *100	Es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral de los empleados

Los indicadores establecidos anteriormente tienen como objetivo que se realice la evaluación de las estrategias por cada departamento identificando fallos y planeaciones correctivas que impliquen que la estrategia respectiva sea eliminada, modificada y cambiada a una mejor formulación. Además, permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos de control hacia la consecución de las metas establecidas, con el fin de mejorar los procesos.

4.3.3.3 TÉCNICAS Y CLASES DE CONTROL POR MEDIO DE INDICADORES

Para determinar las áreas claves se identifica las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los departamentos y que pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa textil.

Se identifican las áreas claves y se eligieron las más relevantes en cada indicador por departamento, se utiliza un sistema tipo semáforo en donde se describe el indicador con su respectiva interpretación y sistema de medición con niveles de cumplimiento de la meta propuesta en el indicador; estos niveles pueden ser sometidos a cambio según la información de la empresa en sus limitaciones y recurso cuando se implementen.

Dicho lo anterior las áreas claves de desempeño de la empresa son:

1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Cuadro 6. Rentabilidad de Activos

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 1. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO			
DEFINICIÓN	Se calcula como el cociente entre el beneficio y el activo total. Expresa la rentabilidad económica de la empresa, independientemente de la forma en que se financie el activo (con recursos propios o recursos de terceros).		
IMPORTANCIA	Entre todos los indicadores que existen para calcular la rentabilidad de una determinada compañía, uno de los que mejor reflejan la capacidad de una empresa para generar beneficios con los recursos utilizados es el ROA. Se trata de un indicador que refleja cómo de rentable es la empresa en relación al conjunto de sus activos. Da una idea de cuán eficiente es la gestión de los activos de nuestra empresa en su función para generar beneficios futuros. En muchas ocasiones, se refiere a él, como el retorno sobre la inversión.		
CÁLCULO	Rojo	Amarillo	Verde
NIVELES DE SEMAFORO	Menos de 10%	Del 10% a 30%	Más del 30%
RESPONSABLE	Gerencia General		
FRECUENCIA	Anual		

INTERPRETACIÓN	El ROA, sirve para dar una idea a los inversores actuales y potenciales de la efectividad del dinero invertido, es decir, de cómo los recursos aportados para la financiación de la empresa se convierten de forma rápida en dinero. Cuanto mayor sea el valor del ROA, mejor para los inversores, porque significará que la empresa en cuestión es capaz de generar más dinero con menor inversión.
-----------------------	--

Este indicador, evalúa la rentabilidad de la empresa; se calcula a través del indicador financiero Rendimiento activo (ROA), el cual se obtiene del resultado de haber dividido el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos sobre los activos totales.

El propósito de implementar este indicador financiero es el de evaluar la situación financiera de la empresa, la rentabilidad de la empresa, el cual es un porcentaje de cada unidad monetaria en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes. Lo ideal es un margen bruto de utilidades lo más alto posible y un costo relativo de mercancías vendidas lo más bajo posible.

Cuadro 7. Margen Bruto

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 2. MARGEN BRUTO			
DEFINICIÓN	El margen bruto es el exceso de los ingresos respecto a los costos variables		
IMPORTANCIA	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos		
CÁLCULO	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}) * 100$		
NIVELES DE SEMAFORO	Rojo	Amarillo	Verde
	Menos del 15%	Entre 15% a 32%	Más de 32%
RESPONSABLE	Gerencia Comercial		
FRECUENCIA	Mensual		
INTERPRETACIÓN	Si el margen bruto se reduce significa que la empresa está generando perdidas		

El margen bruto es el beneficio directo de la actividad de la empresa y, por tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni los impuestos. Sirve para evaluar si el negocio es rentable, ya que, si el margen bruto es negativo, el resto de costes serán imposible cubrir.

Le permite a la empresa textil, ver tendencias a lo largo de un periodo e incluso, le sirve como un método de comparación para con otros negocios similares, con el fin de evaluar si se mueve en un beneficio acorde con el sector.

Por último, la rentabilidad, es una medida por excelencia del resultado integral que se produce al combinar las bondades del sector donde se encuentre la empresa y la adecuada gestión de quien la dirige. Por esta razón, permite realizar comparaciones entre empresas diversas del mismo sector y aún entre empresas de sectores diferentes, tales que ayudan a visualizar la conveniencia y tendencias estructurales de un sector con relación a otros, lo cual se refleja en la dinámica de las cifras de rentabilidad.

2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 8. Nivel de Ausentismo

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 3. NIVEL DE AUSENTISMO			
DEFINICIÓN	Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.		
IMPORTANCIA	El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad.		
CÁLCULO	$\text{Horas perdidas} \times 100 / \text{Número total de horas laborables de la plantilla}$		
NIVELES DE SEMAFORO	Rojo	Amarillo	Verde
	Más de 20%	Entre 5% a 20%	Menos de 5%
RESPONSABLE	Coordinador de recurso humano		
FRECUENCIA	Semanal		
INTERPRETACIÓN	Se deduce que una mínima tasa de ausentismo es producida por un clima organizacional bueno para la empresa.		

Este indicador evalúa la ausencia de personal de la planta, y permite reconocer problemas relacionados con la integración de personal, cumplimiento con las políticas de la empresa, exceso de trabajo, la responsabilidad de los empleados ante la empresa y el estado del clima organizacional de la empresa. Para valorar el indicador es necesario llevar un registro de las horas laboradas por el personal y las horas perdidas.

La empresa requiere evaluar el grado de responsabilidad de sus colaboradores, ya que este factor es crucial para el logro de objetivos. En la medida de que haya menos ausencia de los empleados

es sus labores se puede interpretar que el personal tiene un alto compromiso efectivo, en consecuencia, el personal conoce los lineamientos estratégicos en los que se proyecta la empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales; así mismo, permite apreciar empleados motivados que generan ideas innovadoras para la toma de decisiones que aplican en su trabajo diario.

3 DEPARTAMENTO COMERCIAL

Cuadro 9. Participación de Mercado en Ventas
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 4. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN VENTAS			
DEFINICIÓN	Es un índice de competitividad, ya que indica que tan bien se está desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores.		
IMPORTANCIA	Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar. Esta variable es de vital importancia para el desarrollo de las acciones, estrategias y tácticas ya que en muchos casos puede anticipar los cambios de tendencia en el mercado; crecientes o decrecientes, relacionando los resultados de los periodos transcurridos.		
CÁLCULO	$(\text{Total de ventas de la empresa en valores monetarios} / \text{Total de ventas del mercado en valores monetarios}) * 100$		
NIVELES DE SEMAFORO	Rojo	Amarillo	Verde
	Menos de 15%	Entre 15% a 30%	Más de 30%
RESPONSABLE	Gerencia Comercial		
FRECUENCIA	Anual		
INTERPRETACIÓN	El resultado es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico.		

La empresa tiene la necesidad de contemplar su participación del mercado, basándose en la obtención de información, debe de conocer el comportamiento del mercado, así mismo, saber que les gusta a sus clientes y que no les gusta de su producto, dichos datos ayudaran a mejorar y poder tomar decisiones con base en una investigación de mercados a través del análisis de mercados.

Al calcular la participación del mercado permite realizar un análisis de mercado ya que concede la información necesaria para formular estrategias de lanzamiento de nuevos productos, la localización posible de nuevos establecimientos de ventas, así mismo estrategias para ser más competitivos.

De igual forma el análisis de mercado ayuda a la toma de decisiones, en vista de que mejora el nivel de conocimiento e impacto de la gerencia estratégica en cuanto a los consumidores y clientes inmediatos, el reconocimiento de marca, la efectividad de las estrategias de mercadotecnia que emplea la empresa.

Cuadro 10. Cumplimiento Semestral de Ventas

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 5. CUMPLIMIENTO SEMESTRAL DE VENTAS			
DEFINICIÓN	Mide el desempeño de la empresa en relación a las ventas efectivas.		
IMPORTANCIA	El desarrollo del indicador permite conocer el rendimiento mensual de la compañía en cuanto a su potencial de ventas. Proporciona información importante a la gerencia, para determinar si el nivel de ventas actual está cumpliendo a medida de pronóstico de ventas de la empresa		
CÁLCULO	$(\text{Ventas facturadas} / \text{Ventas presupuestadas}) \times 100$		
	Rojo	Amarillo	Verde
NIVELES DE SEMAFORO	Menos de 60%	Entre el 60% a 85%	Más de 85%
RESPONSABLE	Jefe Comercial		
FRECUENCIA	Mensual		
INTERPRETACIÓN	Un bajo nivel de ventas respecto a las presupuestadas indica que no se están cumpliendo las metas.		

El propósito de gestionar este indicador, es el de identificar el incremento del volumen de ventas de la empresa ya que sigue con las acciones establecidas del plan estratégico que se espera que por medio del enfoque al consumidor final y la diversidad de productos aumente las ganancias de la empresa, por esta razón se pretende que la empresa genere utilidad. Para determinar si el nivel de ventas actual está cumpliendo con las ganancias esperadas se compara las ventas facturadas reales con un pronóstico de volumen de ventas que se debe cumplir para que aumente la utilidad.

Cuadro 11. Satisfacción del Cliente

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
DEFINICIÓN	Mide la aceptación del cliente de nuestros productos y del servicio integral de la empresa.		
IMPORTANCIA	Para la gerencia es el indicador que permite conocer que piensa el cliente de los productos y su grado de aceptación.		
CÁLCULO	$(\text{No. Clientes Satisfechos} / \text{No. Total de clientes}) \times 100$		
	Rojo	Amarillo	Verde

NIVELES DE SEMAFORO	Menos de 90%	Entre 90% a 95%	Más de 95%
RESPONSABLE	Jefe de operaciones, y de Servicios.		
FRECUENCIA	Trimestral		
INTERPRETACIÓN	Es muy importante para la empresa saber cuál es el nivel de aceptación de los clientes frente a nuestros productos.		

Para la medición de este indicador se necesita cuantificar el número de clientes satisfechos y el número de total de clientes de la empresa con el propósito de analizar si las medidas aplicadas han sido de agrado para los clientes de la empresa, la información para desarrollar este indicador se saca de un sistema de gestión de clientes.

La finalidad de medir la satisfacción de los clientes es de diagnosticar la capacidad de la empresa de que con los productos ofrecidos y el servicio de atención se alcancen a cumplir con las expectativas y demandas de los clientes, es decir, la satisfacción de cliente trata de la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró, ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna.

Esta variable se puede detallar como una de las metas comerciales a las cuales cualquier empresa que comercializa productos, debe aspirar, dado que el cumplimiento de la misma será determinante para que el cliente vuelva a elegir el servicio, reinicie la compra del mismo o hasta lo recomiende a sus amigos y familiares porque siente que lo ha satisfecho.

4 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Cuadro 12. Eficiencia de Producción

Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

INDICADOR 7. EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN			
DEFINICIÓN	Mide la capacidad que alcanzo en realidad la empresa con relación a la capacidad que espera alcanzar una empresa teniendo en cuenta sus restricciones de operaciones.		
IMPORTANCIA	La importancia de tener bien planificado el proceso de producción radica en el hecho de que la empresa puede así lograr algunos objetivos como, por ejemplo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente, si el producto llega en el momento esperado y necesario, aprovechar al máximo los equipos y el capital fijo		
CÁLCULO	$(\text{Producción real} / \text{Capacidad efectiva}) * 100$		
NIVELES DE SEMAFORO	Roj	Amarillo	Verde
	Menos de 75%	Entre 75% a 90%	Más de 90%
RESPONSABLE	Gerencia operativa		
FRECUENCIA	Mínimo mensual; deseable: permanente, en línea		
INTERPRETACIÓN			

	Si el resultado de indicador es positivo significa que la empresa está usando eficientemente los recursos y que el desempeño del sistema de producción es favorable para la empresa. En caso contrario se indica que la empresa no aprovecha sus recursos y que el sistema de producción no es el adecuado para la empresa.
--	---

Para la medición de este indicador se necesitó cuantificar las actividades efectuados por la empresa; registrando tiempos entre los procesos de la empresa que puede ser medidos a través de cronómetro, para registrar los datos. El indicador describe cuanto tiempo toma completar una tarea específica desde el comienzo hasta el final y proporciona la información suficiente para identificar procesos o algunos que tienen que ser eliminados.

Por lo tanto, el uso de este indicador permite a la empresa poder tener información histórica de cómo ha evolucionado en la productividad en los distintos procesos de la empresa, y con esta información tomar las decisiones necesarias para realizar un cambio dentro de la empresa y desarrollar planes o estrategias para lograr los objetivos. Este indicador busca medir el nivel de productividad en cuanto a la capacidad de la empresa de responder la demanda de cliente en base a la su capacidad real.

4.3.3.4 RESUMEN DE INDICADORES

Los indicadores permiten a la empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas, además, que permitan tomar las acciones correspondientes en el presente y a futuro, con respecto a la medición de resultados obtenido a través de programas, procesos o acciones específicas, con el objetivo de tomar decisiones acertadas y determinar la eficiencia en sus procesos identificando los aspectos débiles que debe mejorar para que se efectué una alineación entre productividad y rentabilidad.

Debido que la empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., fabrica prendas de vestir, y debe considerar la forma de como minimizar la cantidad de recursos, contribuye un beneficio de rentabilidad para la empresa; lo cual el costo de material se reduce y puede optar por abarcar nuevos mercados.

Por lo tanto, los indicadores deben definirse de acuerdo a cada uno de los departamentos, teniendo presente su dinámica y las características de su entorno. En primera instancia, se desarrollaron los

indicadores de control para cada objetivo estratégico, donde se indica el desempeño que se requiere implementar; luego, se identificaron las áreas claves de la empresa que requieren un monitoreo frecuente para evidenciar si las estrategias implementadas en cada perspectiva han sido eficaces, lo cual se utiliza un sistema tipo semáforo donde describe el indicador con su sistema de medición con niveles de cumplimiento de la meta propuesta en el indicador.

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
07 UNIDAD 2	El control interno (Normas COSO y Normas ISO) y el control interno como sistema de gestión	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva la parte de la teoría de los temas siguientes: El control interno (Normas COSO y Normas ISO) y el control interno como sistema de gestión. (La teoría que se desarrollara se encuentra en el capítulo dos del marco teórico). <u>FORO</u> El docente, explica la teoría del tema, luego pide al estudiante que realice una mesa redonda sobre los diferentes cambios que ha tenido el COSO E ISO y como se deben implementarlos; propuesta de cómo se realiza el control como sistema de gestión. <u>INDICACIONES</u> Revise la lectura recomendada, responda preguntas y realice discusión de caso. <u>ESTILO</u> Expositivo y participativo <u>RESPUESTA DEL ESTUDIANTE</u> El estudiante deberá realizar por medio de una mesa redonda una discusión de los cambios que ha tenido el COSO e ISO y elaborar propuestas de cómo realizar el control interno como sistema de gestión.

4.3.3.5 CONTROL INTERNO DESARROLLADO UTILIZANDO EL PLAN OPERATIVO

El plan de empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., de cada departamento que se quiere poner en marcha es preciso que contemple una serie de planes, entre ellos se encuentra el plan operativo, siendo clave, ya que en este se encuentran los datos básicos para la actividad diaria y ordinaria de la empresa en base a las necesidades de infraestructuras, del funcionamiento en los

procesos de operación entre otros aspectos, además del seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos.

El plan operativo diseñado para la empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., se despliega en cinco programas de acción diferentes. En los primeros cuatro planes de acción describe la perspectiva que pertenece el plan, así mismo solicita la acciones a realizar para el logro del objetivo planteado en el tiempo que se estableció para el inicio y fin de la actividad; aunque cabe decir que para algunas acciones es necesario que se vuelvan políticas regulares de la empresa y se realizan constantemente. Por último, se describe el resultado esperado alineado con el plan estratégico y el responsable que tiene la función de hacer seguimiento y monitoreo a la acción postulada. El quinto plan diseñado para asegurar el diseño de los indicadores, la implementación del sistema de control, y por ultimo asegurar el seguimiento, la identificación y realización de acciones de mejoramiento permanente.

Cuadro 13. Plan de Acción Departamento Administrativo
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

PLAN ACCIÓN 1 CONTABILIDAD				
OBJETIVO	Las metas de rentabilidad requeridas por los socios, asegurando la permanencia y crecimiento en el mercado.			
ACCIONES	TIEMPO		RESULTADO	RESPONSABLE
	INICIO	FINAL	ESPERADO	
Cerrar líneas de negocio que generen pérdidas	2/1/2020	2/12/2020	Minimizar pérdidas económicas y permitir generar ganancias	Gerente general / Jefe de operaciones
Proveer planes de pagos	15/1/2020	2/12/2020	Aumento del flujo de efectivo	Gerente general / Jefe comercial y logística / Asistente de ventas
Subcontratación	2/1/2020	2/12/2020	Reducción de costos operativos y mejora de la capacidad de producción	Jefe de operaciones / analista de costos de producción / Coordinador de programación textil
Estudio de apalancamiento financiero	15/1/2020	20/6/2020	Aumento de valor a través de la adquisición de nuevas líneas de negocio	Gerente general / Jefe administrativo / Coordinador de contabilidad
Variedad de productos	2/1/2020	2/12/2020	Ofrecer más diversidad de productos con el propósito de aumentar ganancias	Jefe de operaciones / Coordinador de programación textil
Actualización y registro de operaciones financieras	2/1/2020	2/12/2020	Monitoreo del estado financiero de la empresa e identificación de problemas relacionados con pérdidas económicas	Gerente general / Jefe Administrativo / Coordinador de Contabilidad

Elaboración y seguimiento de presupuesto	2/1/2020	2/12/2020	La empresa utiliza el menor recurso financiero para el lugar de objetivos, siendo así eficiente	Gerente general / Jefe administrativo / Coordinador de contabilidad
Automatización de procesos relacionados con el inventario, cálculo y registro de operaciones	15/1/2020	2/12/2020	Facilitar el envío, recepción y análisis de información relacionados con las actividades de la empresa	Gerente General / Jefe Administrativo
Desarrollo e implementación de una herramienta de cálculo de rentabilidades de los proyectos	2/1/2020	2/12/2020	Suministrar información sobre el nivel de viabilidad del proyecto e identificar proyectos con posibilidad de fracaso	Gerente General / Jefe Administrativo

Cuadro 14. Plan de Acción Departamento Comercial
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

PLAN ACCIÓN 2 DEPARTAMENTO COMERCIAL				
OBJETIVO	Producto de óptima calidad a precios competitivos con entregas oportunas para la satisfacción de los consumidores, logrando ser reconocida en la comercialización de prendas de alta calidad, precio y diseño para dama, caballeros.			
ACCIONES	TIEMPO		RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
	INICIO	FINAL		
Adquirir establecimientos de comercio propios	2/1/2020	2/5/2021	Ofrecer los productos de la empresa de manera directa a los consumidores finales	Jefe comercial y de logística
Recolección de información a través de encuestas y entrevistas a la población objetivo	2/1/2020	2/12/2020	Identificar mercados con clientes potenciales que la empresa pueda abarcar	Jefe comercial y de logística / Asesores comerciales / Asistente comercial
Utilizar métodos de marketing personal	2/1/2020	N/A	Mejorar el servicios de atención al cliente, con experiencias de servicio y relaciones más humanas	Asesor de ventas
Emplear procedimientos de referenciación de los competidores	2/1/2020	N/A	Definir precios atractivos de los productos ofrecidos al cliente que otorguen diferenciación en comparación con los precios de los competidores	Jefe comercial / Asesor comercial
Establecer políticas de postventa en que se atiendan sugerencias y comentarios sobre el producto ofrecido	2/1/2020	N/A	Diagnosticar la experiencias de los clientes en cuanto a calidad del producto y su capacidad de generar satisfacción por la compra	Jefe comercial / Asistente de ventas
Contratación de diseñadores gráficos y personal capacitado en marketing digital	3/1/2020	N/A	Generar reconocimiento de marca	Jefe comercial y logística / Asistencia comercial
Elaboración de los requerimientos de los productos, que comprenda la información de mejores proveedores y facilite la gestión de contratación de los mismos	2/1/2020	N/A	Asegurar la disposición de suministros de materia prima de alta calidad para la elaboración de prendas de vestir	Jefe de operaciones / Coordinador de programación textil / Coordinador de compras / Jefe administrativo

Cuadro 15. Plan de Acción Departamento de Producción
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

PLAN ACCIÓN 3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
OBJETIVO	Alcanzar altos estándares de calidad de productos y servicios, con alta productividad, rentabilidad y bienestar social al interior y exterior de la organización.			
ACCIONES	TIEMPO		RESULTADO	RESPONSABLE
	INICIO	FINAL	ESPERADO	
Identificación de procedimientos, actividades y procesos que requieren estandarización y mejoramiento continuo.	2/1/2020	15/2/2020	Permitir mejorar la estructura de los procesos de la empresa para que sean más eficientes y cumplan con los estándares de calidad	Jefe de operaciones / Coordinador de programación textil
Análisis de las actividades, procesos y procedimientos identificados con la finalidad de realizar cambios e identificar oportunidades de mejora.	16/2/2020	15/3/2020		
Establecer periodos de prueba para conocer cómo va a funcionar realmente los cambios propuestos.	16/3/2020	2/6/2020		
Establecer fechas de lanzamiento de los nuevos procedimientos para su ejecución rutinaria, según el orden de cada proceso.	3/6/2020	15/12/2020		
Seguimiento del proceso con los nuevos estándares, y aplicar la retroalimentación con el propósito de mejorar continuamente los procesos.	16/12/2020	N/A	Proporciona a la empresa la posibilidad de mejorar la capacidad de crear nuevas líneas de producto de prendas de vestir	Coordinador de diseño e ingeniera
Contratar personal calificado y con conocimiento de área de diseño en prendas de vestir.	2/1/2020	20/2/2020		
Compra de equipos y software sofisticado para el diseño de prendas de vestir.	2/1/2020	2/7/2020		
Realizar auditorías de diseño de calidad con ingenieros especializados en el campo.	2/1/2020	N/A		
Adquirir sistemas informáticos e instalarlos en cada área de la empresa con la finalidad de mejorar la comunicación entre sus áreas.	2/1/2020	15/8/2020	Generar facilidad de comunicación entre los departamentos de la empresa y mejorar la toma decisiones y la alineación de las acciones en los departamentos para el cumplimiento del objetivo	Gerente general / Jefe administrativo
Organizar reuniones cada mes entre los jefes de cada área para informar resultados y compartir información que permite la formulación de estrategias.	2/1/2020	N/A		
Implementar sistemas que midan de manera eficiente la demanda, los puntos de reorden, y la frecuencia de las órdenes de recompra.	2/1/2020	2/6/2020	Reducir los costos operativos de la empresa	Jefe de operaciones / Coordinador de programación textil

Cuadro 16. Plan de Acción Departamento de Recursos Humanos
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

PLAN ACCIÓN 4 RECURSOS HUMANOS				
OBJETIVO	Promover un alto sentido de pertenencia entre los colaboradores y alcanzando las metas de rentabilidad requeridas por la gerencia, asegurando la permanencia y crecimiento en el mercado, gestionada por colaboradores altamente motivados a lograr los más altos niveles de eficiencia y estándares de calidad en todos los procesos.			
ACCIONES	TIEMPO		RESULTADO	RESPONSABLE
	INICIO	FINAL	ESPERADO	
Conocer los perfiles de los candidatos que se requieren para cada área	2/2/2020	2/3/2020	Mejorar los procesos de selección de personal, así mismo mejorar la habilidad de la empresa en captar personal calificado	Jefe administrativo / Coordinador de recurso humano
Desarrollo de un documento de descripción de puestos de trabajo alineado con las guías específicas por categoría labora	2/2/2020	20/3/2020		
Sistematización y divulgación de la información sobre normativas, procedimientos de recursos humanos y contratación a todo el personal	2/2/2020	20/3/2020		
Mejorar la competencia técnica del personal mediante un programa de formación.	2/1/2020	N/A	Desarrollar la formación de los empleados con la finalidad de buscar alto rendimiento en sus labores	
Diseño y elaboración del siguiente plan de formación y capacitación	2/1/2020	2/2/2020	Aumentar la eficiencia en las labores de los empleados y generar motivación en los empleados para proponer ideas que ayuden a mejorar a la empresa	
Establecimiento de objetivos específicos por trabajador en línea con los objetivos del área con el fin de generar un sistema de incentivos	2/1/2020	2/2/2020		
Programar salidas de integración de personal, donde se enfoque el en trabajo en equipo y liderazgo	2/1/2020	N/A		
Actualización de equipos y software	2/2/2020	20/8/2020	Facilitar la toma de decisiones	

Cuadro 17. Plan de Acción Control Gerencial
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

PLAN ACCIÓN 5 CONTROL GERENCIAL				
OBJETIVO	Implementar el sistema de control con base en indicadores de gestión, con el propósito de facilitar la gestión de control gerencial, la ejecución de las estrategias y el desarrollo del ciclo de mejoramiento.			
ACCIONES	TIEMPO		RESULTADO	RESPONSABLE
	INICIO	FINAL	ESPERADO	
Comunicar a los colaboradores la planeación estratégica y las metas a lograr para cumplir con objetivos de la empresa	1/1/2020	8/1/2020	Alinear los esfuerzos individuales con la dirección estratégica de la empresa	Gerente general / Jefe de cada área
Fijar y programar los procedimientos para ejecutar las acciones propuestas	9/1/2020	20/1/2020	Poner en práctica las operaciones planteadas para el logro de objetivos	

Diseño de indicadores de gestión	21/1/2020	30/1/2020	Ficha técnica de los indicadores de gestión en relación a la planeación estratégica postulada	Jefe de cada área
Diseño y aplicación de los instrumentos para recolección de información de los indicadores de gestión	5/2/2020	20/2/2020	Obtener la información necesaria en cada aspecto de la planeación estratégica con el objetivo de cálculo de los indicadores de gestión	
Realizar seguimiento al comportamiento de los indicadores de gestión y hacer su respectivo análisis	24/2/2020	N/A	Determinar la escala de cumplimiento de las iniciáticas implementadas con los resultados esperados e identificar fallas en los procedimientos	Gerente general / Jefe de cada área
Implementar acciones correctivas y preventivas con base a la actividad de la empresa	25/2/2020	N/A	Conocer si la empresa está logrando con efectividad en todos los procesos	Jefe de cada área
Identificar y calificar el riesgo en términos de impacto y frecuencia	9/1/2020	20/1/2020	Reconocer la frecuencia y el efecto de los riesgos que sufre la empresa en cuanto a sus procesos	Jefe de cada área
Evaluación de riesgo	20/1/2020	20/2/2020	Clasificación de los riesgo en cuanto su prioridad para la empresa	Jefe de cada área

4.3.3.6 RESUMEN PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

De acuerdo a la propuesta que se implementa en el sistema de control estratégico que permite a la gerencia coordinar y controlar los patrones que inciden en las actividades de la organización; donde es necesario una planificación estratégica, debido que la gerencia requiere un sistema de control estratégico para facilitar el seguimiento de las acciones internas y externas de la empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., las cuales le van a permitir alcanzar los objetivos deseados en base a las estrategias desarrolladas.

Por tanto, la gerencia debe alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos propuestos. Por ello, el logro de esta propuesta estratégica le permitirá a la empresa mejorar sus estados financieros realizando actividades diferentes a las actuales, enfocándose como el cliente principal los consumidores finales.

Para que los objetivos estratégicos se logren con eficiencia los niveles de toma de decisiones y sus respectivos cargos, tienen que alinear las acciones respectivas para el cumplimiento de las metas

formuladas por la gerencia, su importancia deriva en que las diferentes áreas tienen que ayudarse mutuamente y compartir información para planificar las acciones que lleve a la empresa a mejorar. De modo que, el plan operativo propuesto resume las acciones operativas para que se logren los objetivos; de lo cual es importante afirmar que los tiempos establecidos pueden sufrir variaciones por la empresa, de acuerdo a las limitaciones y dificultades que la empresa pueda generarse en el futuro. La correcta implementación de este plan operativo implica un seguimiento constante del funcionamiento por parte de los encargados y líderes de los departamentos a fin de que las acciones cumplan con los resultados esperados por cada iniciativa propuesta.

4.3.3.7 SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DEL CONTROL

Teniendo presente el desarrollo de los objetivos y estrategias para la empresa Industrias Textil El Pacífico, S.A. de C.V., se consolida a continuación un plan estratégico que permitirá orientar a la empresa en la realización de sus actividades con un seguimiento continuo para que se lleven a cabo de acuerdo al tiempo estipulado permitiendo que el gerente de la empresa tenga presente en cuanto las estrategias qué acciones se tomarán para realizarlas y el nivel de cumplimiento que deben de tener cada una de estas.

Cuadro 18. Plan Estratégico
Fuente: diseño de sistema de control Universidad de Cali, adaptación propia

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR	META	MEDICIÓN SEMAFORO			FECHA / TIEMPO	
						NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
						BAJO	MEDIO	ALTO	INICIO	FINAL
Las metas de rentabilidad requeridas por los socios, asegurando la permanencia y crecimiento en el mercado.	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Generación de mayor valor agregado en base a la innovación y desarrollo de nuevos productos.	Fabricar nuevas prendas de vestir (ropa deportiva).	Rentabilidad sobre activo ROA (Return On Assets)	>30%	Menos de 10%	Del 10% a 30%	Más del 30%	2/1/2020	2/12/2020
	Incrementar las utilidades	Optimización la producción y el almacenamiento, y ofrecer servicios de subcontratación de los procesos propios de la empresa.	Proveer planes de pago a corto plazo (60 días o menos).	Margen Operacional	>32%	Menos de 10%	Del 10% a 32%	Más del 32%	15/1/2020	2/12/2020
			Contratar empresa de servicios temporales para apoyar procesos de producción como tejeduría, bordado y estampado.						2/1/2020	2/12/2020
			Automatización de procesos relacionados con el inventario, cálculo y registro de operaciones.						15/1/2020	2/12/2020
	Controlar los costos	Evaluación financiera para costos y gastos, así como toma de decisiones.	Actualización y registro de operaciones financieras.	Nivel de eficiencia en costos (costo promedio)	<10%	Más de 30%	Del 30% a 10%	Menos de 10%	2/1/2020	2/12/2020
			Elaboración y seguimiento de presupuesto.						2/1/2020	2/12/2020

			Desarrollo e implementación de un sistema de cálculo de rentabilidades de los proyectos.						2/1/2020	2/12/2020
	Aumentar la utilización del activo	Adquisición de marcas competidoras.	Cerrar las líneas de negocio que generen pérdidas	El valor económico agregado (EVA)	>15%	Menos de 10%	Del 10% a 15%	Más del 15%	2/1/2020	2/12/2020
			Estudio de apalancamiento financiero.						15/12/2020	20/6/2020
Producto de óptima calidad a precios competitivos con entregas oportunas para la satisfacción de los consumidores, logrando ser reconocida en la comercialización en de prendas de alta calidad, precio y diseño para dama, caballeros y niños.	Incrementar las ventas	Creación de nuevos puntos de venta	Adquirir 5 establecimientos de comercio propios en puntos cruciales.	Cumplimiento semestral de ventas.	>85%	Menos de 60%	Del 60% a 85%	Más del 85%	2/1/2020	2/5/2021
	Aumentar la participación del mercado	Investigación de mercados que permita identificar clientes potenciales a nivel regional y nacional	Recolección de información a través de encuestas y entrevistas a la población objetivo.	Participación de mercado en ventas	>30%	Menos de 15%	Del 15% a 30%	Más del 30%	2/1/2020	2/12/2020
	Lograr retener clientes	Ofrecer precios competitivos e innovar la experiencia de compra	Utilizar métodos de marketing personal.	Tasa de retención de clientes	>85%	Menos de 60%	Del 60% a 85%	Más del 85%	2/1/2020	N/A
	Lograr satisfacción de cliente	Seguimiento de los clientes después de la compra para identificar fallas en los productos	Emplear procedimientos de referenciación de los competidores.						2/1/2020	N/A
					>95%				2/1/2020	N/A

			Establecer 3 políticas de postventa en que se atiendan sugerencias y comentarios sobre el producto ofrecido.	Satisfacción de cliente		Menos de 60%	Del 60% a 95%	Más del 95%		
	Mejorar los canales de comunicación	Utilización de las redes sociales y renovar la página web de la organización	Contratación de 2 diseñadores gráficos y personal capacitado en marketing digital.	Visitas a las paginas sociales	>80%	Menos de 60%	Del 60% a 80%	Más del 80%	3/1/2020	N/A
	Ofrecer nuevos productos que se diferencien por su diseño	Fortalecimiento del área de investigación y desarrollo	Elaboración de los requerimientos de las productos, que comprenda la información de mejores proveedores y facilite la gestión de contratación de los mismos	Línea de productos nuevos	>25%	Menos de 15%	Del 15% a 25%	Más del 25%	2/1/2020	N/A
	Garantizar calidad en el producto.	Evaluación constante de proveedores								
Alcanzar altos estándares de calidad de productos y servicios, con alta productividad, rentabilidad y bienestar social al interior y exterior de la organización.	Mejorar calidad en procesos y producto	Diseño y evaluación de procesos operativos y administrativos bajo la premisa del Mejoramiento continuo y estandarización de procesos de producción	Identificación de procedimientos, actividades y procesos que requieren estandarización y mejoramiento continuo	% de inconformidades con los productos	>90%	Menos de 60%	Del 60% a 90%	Más del 90%	2/1/2020	15/2/2020

			Análisis de las actividades, procesos y procedimientos identificados con la finalidad de realizar cambios e identificar oportunidades de mejora.						16/2/2020	15/3/2020
	Fortalecer los procesos del área de diseño	Captación de equipos y sistemas modernos, y contratación de personal profesional y capacitado	Contratar personal calificado y con conocimiento de área de diseño en prendas de vestir.	Nivel de calidad	>90%	Menos de 60%	Del 60% a 90%	Más del 90%	2/1/2020	20/2/2020
			Compra de 5 equipos y un software sofisticado para el diseño de prendas de vestir.						2/1/2020	2/7/2020
	Cumplir con los tiempos de entrega	Reducción de los ciclo de producción	Realizar 5 auditorías de diseño de calidad con ingenieros especializados en el campo.	Numero de procesos fortalecidos	>10%	Menos de 5%	Del 5% a 10%	Más del 10%	2/1/2020	N/A
	Mejorar mecanismos de comunicación interna	Diseño de redes informáticas y sistema de información operativa y administrativa para alineación de los procesos	Adquirir sistemas informáticos e instalarlos en cada área de la empresa con la finalidad de mejorar la comunicación entre sus áreas.	Eficiencia de la producción	>90%	Menos de 60%	Del 60% a 90%	Más del 90%	2/1/2020	15/8/2020

			Organizar 5 reuniones cada mes entre los jefes de cada área para informar resultados y compartir información que permite la formulación de estrategias.	Respuesta y toma de decisiones frente a los problemas	80%	Menos de 60%	Del 60% a 80%	Más del 80%	2/1/2020	N/A
	Minimizar los costos operativos	Introducción de un sistema que mejore la rotación de inventarios	Implementar sistemas que midan de manera eficiente la demanda, los puntos de reorden, y la frecuencia de las órdenes de recompra.	% de rotación de inventarios	50%	Menos de 60%	Del 60% a 50%	Más del 50%	2/1/2020	2/6/2020
	Fomentar la capacitación	Programa de capacitación de personal	Establecer planes de formación y capacitación (seminarios y cursos).	% empleados capacitados	80%	Menos de 60%	Del 60% a 80%	Más del 80%	2/1/2020	2/2/2020
			Mejorar la competencia técnica del personal mediante un seguimiento de formación.						2/1/2020	N/A
	Seleccionar y contratar personal altamente calificado	Definición clara de los perfiles para cada uno de los cargos y programar inducción para nuevos empleados	Desarrollar un formato que describa los puestos de trabajo alineado con las guías específicas por categoría laboral.	% de personal nuevo	25%	Menos de 10%	Del 10% a 25%	Más del 25%	2/2/2020	20/3/2020
			Seleccionar los candidatos que se requieren para cada área.						15/1/2020	2/12/2020
	Ampliar capacidades de respuesta con desarrollos tecnológicos	Adquisición y compra de nuevos sistemas digitales que faciliten la toma de decisiones	Actualización de equipos y software	% de áreas que cuentan con un sistema informático	60%	Menos de 30%	Del 30% a 60%	Más de 60%	2/2/2020	20/8/2020

	Enfocar el talento humano en el desarrollo de productos	Creación de un programa de incentivos basado en la alineación estratégica	Establecimiento de objetivos específicos por trabajador en línea con los objetivos del área con el fin de generar un sistema de incentivos	Productividad por mano de obra	25%	Menos de 15%	Del 15% a 25%	Más del 25%	2/1/2020	2/2/2020
	Mejorar motivación del personal y clima organizacional	Integración y capacitación para refuerzo de la cultura organizacional	Programar salidas de integración de personal, donde se enfoque el en trabajo en equipo y liderazgo	Nivel de ausentismo	5%	Más del 20%	Del 5% a 20%	Menos de 5%	2/1/22020	N/A

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
08 UNIDAD 3	Perfil del contralor como ejecutivo de las entidades	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva la parte de la teoría de los temas siguientes: Perfil del contralor como ejecutivo de las entidades. (La teoría que se desarrollara se encuentra en el capítulo dos del marco teórico). <u>FORO</u> El docente, explica la teoría del tema, luego pide al estudiante que realice propuesta del perfil del contralor en las entidades. <u>INDICACIONES</u> Revise la lectura recomendada, responda preguntas y realice discusión de caso. <u>ESTILO</u> Expositivo y participativo <u>RESPUESTA DEL ESTUDIANTE</u> El estudiante deberá realizar propuestas de que requisitos que debe tener el contralor en diferentes entidades para poder realizar la contraloría.

4.3.4.1 PERFIL DEL CONTRALOR COMO EJECUTIVO EN LA EMPRESA TEXTIL

Antes de comenzar a desarrollar el diagrama de comunicación de la Sección de Contraloría es conveniente conocer el perfil del contralor para este tipo de empresa:

- Poseer conocimientos profesionales y habilidades para desempeñarse en sus labores; con título profesionales en las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y/o Contaduría Pública o profesiones afines.
- Experiencia y enfoque en las funciones contables, financieras, legales y administrativas, cuya implementación y aplicación deberá fundamentarlas y documentarlas con la normatividad y/o legislación que a cada función le aplique.
- Con conocimiento para la aplicación ordenada del Proceso Administrativo para el logro de objetivos de las diferentes áreas y departamentos con que cuente la organización.

- Competencias transversales en:

- 1 Análisis y toma de decisiones (crucial para analizar datos y actuar en consecuencia).
- 2 Comunicación y negociación (para mejores condiciones financieras a nivel estratégico).
- 3 Liderazgo y desarrollo de personas (solo en el caso de que dirija un equipo).
- 4 Optimización de recursos (a un nivel estratégico, que implica toda la compañía).
- 5 Orientación a resultados (siendo pieza clave para la organización).
- 6 Trabajo en equipo (muy importante para coordinarse de forma transversal con las diferentes áreas de la empresa).
- 7 Visión estratégica (para asesorar a la administración y proponer nuevas vías de futuro)

4.3.4.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL CONTRALOR

Funciones que sirven de apoyo con enfoque al sistema de control interno ejecutada en forma conjunta con el resto de áreas que integren la entidad:

- **Las tareas del contralor.**

- 1 Trabajar en la planeación, organización de las actividades de control dentro de la empresa textil.
- 2 Notificar la puesta en marcha del programa de control.
- 3 Ocasionar reuniones con el Staff de gerentes, como comités de apoyo, para la planeación y puesta en marcha de los procesos de control en toda la empresa textil.
- 4 Diseñar mecanismos de control.
- 5 Mejora y optimización de los procesos internos.
- 6 Supervisión y evaluación de protocolos, políticas internas y de las actividades que realiza el comité de apoyo.

- 7 Facilitar a la dirección el trabajo de estrategia corporativa.
- 8 Realizar el informe final para verificar y aprobar en apoyo con el auditor interno como externo.

- **Objetivos del contralor.**

- 1 Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera, siendo necesario un control que garantice la protección de los recursos.
- 2 Obtener un rendimiento acorde a la inversión realizada, contribuyendo a un nivel de eficiencia máxima.
- 3 Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa que se base en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos y alternativas de soluciones.

- **Funciones de la contraloría, en la Empresa Textil**

- 1 **Información financiera:** Proporcionar información contable y financiera, que muestre los resultados de la empresa y su posición mercantil para la evaluar el desempeño.
- 2 **Sistemas y políticas contables:** Generar información financiera que facilite la toma de decisiones; que permita que todos los niveles de gerencia puedan ejercer control de las operaciones y que les proporcione bases suficientes para la planeación de las mismas.
- 3 **Control de costos:** Disponibilidad de una información adecuada y oportuna en las distintas áreas y niveles de la empresa, para que los responsables puedan identificar el progreso o retroceso en las operaciones realizadas.
- 4 **Control de proyectos de inversión:** El responsable del área operativa y el ejecutivo de finanzas deben coordinarse debidamente, según las bases sobre las cuales fue aprobado el proyecto y los términos de los contratos.

- 5 **Implantación de un sistema de control interno:** Su objetivo es eliminar hasta donde sea posible, las pérdidas por errores que merman en una u otra forma los resultados y el patrimonio de la institución.
- 6 **Información financiera a terceros:** Hace referencia a los requerimientos de administraciones transparentes, sólidas y confiables por parte de los responsables de las finanzas en una empresa.
- 7 **Mejores prácticas:** desde cuatro perspectivas: tecnología, procesos, gente e información, balanceando por igual el énfasis en cada uno de los cuadrantes.

4.3.3 LA CONTRALORÍA Y LA TOMA DE DECISIONES

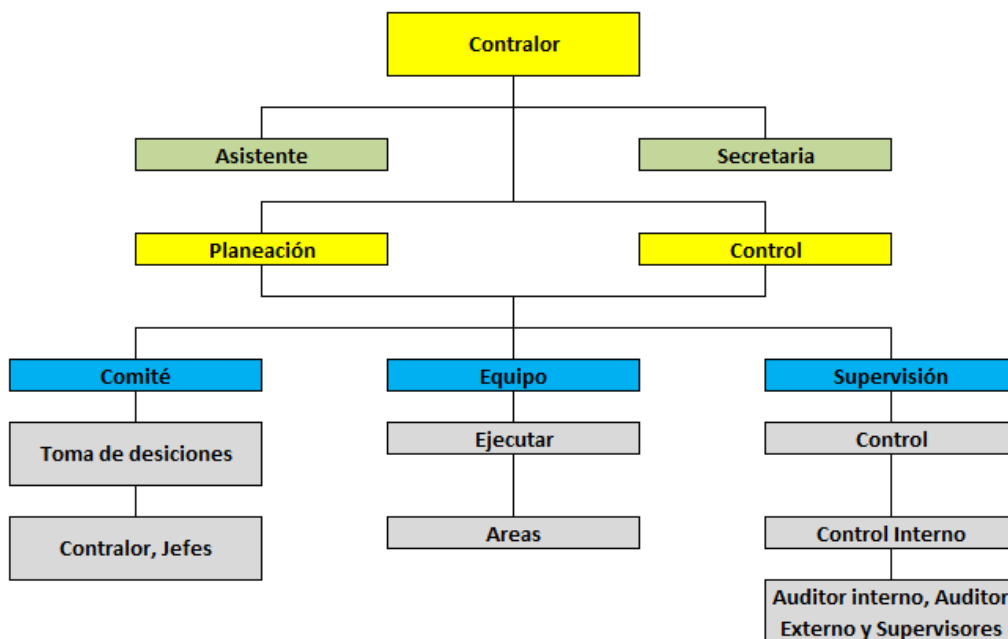
Se desarrolla las actividades propias del contralor para la empresa Textil, que es el encargado de velar por el cumplimiento de las actividades de las diferentes áreas de la empresa desarrollada a continuación: (subtema 2.2.3 del capítulo dos).

4.3.4.3 ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE CONTRALORÍA

La Sección de Control, es la responsable de materializar las asignaciones anotadas en el perfil del contralor comenzando con la elaboración del Plan General de Control (descripción documentada de los métodos y controles, así como los planes de reacción utilizados para controlar y monitorear la variación del proceso y producto), con los informes que envían los entes sujetos de control y coordinar las auditorías hechas por el ente de Control.

Para la empresa industrial textil del caso, se ha diseñado una unidad de Contraloría que cuenta con diferentes secciones de acción de manera funcional que, aunque solo cuenta con tres personas físicas (Contralor, Asistente del Contralor y una secretaria) muestra el involucramiento de todo el Staff de gerentes con que cuenta la empresa, como ejecutores de los controles formados en un comité y/o equipo de control, según muestra el Organigrama.

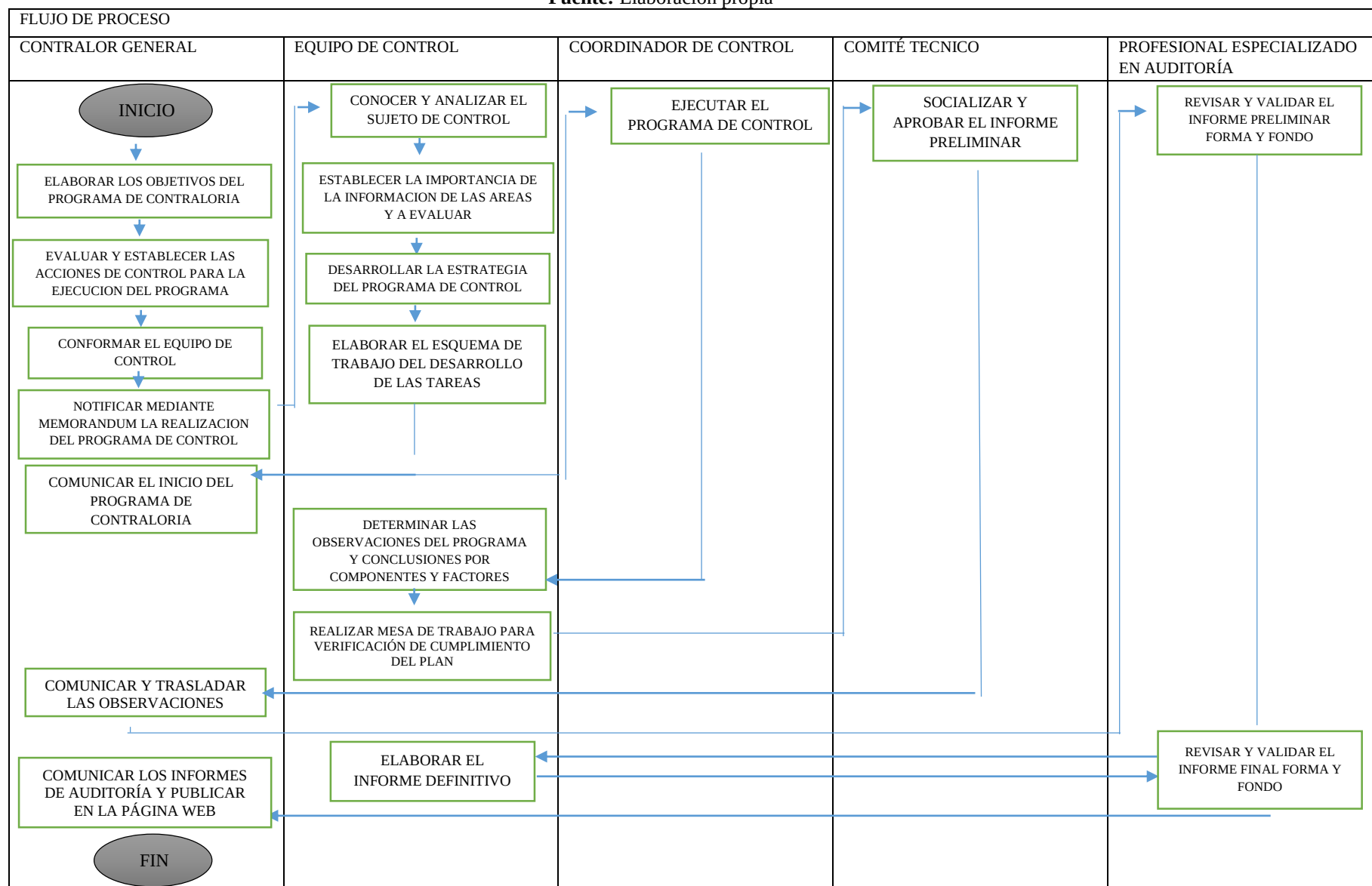
Figura 9. Organigrama de la Sección de Contraloría
Fuente: Elaboración propia



El diagrama o Flujo de procesos que se muestra en el cuadro 19, está diseñado para mostrar los procesos de comunicación que el Contralor debe mantener con las diferentes Gerencias que aplicaran los distintos instrumentos y herramientas de control para la salvaguarda de los activos.

Cuadro 19. Flujo de proceso de actividades de comunicación de la Sección de Contraloría

Fuente: Elaboración propia



Para comprender mejor las actividades que describe el diagrama de flujo de proceso anterior de la Empresa Textil, en donde el contralor (asistente y secretaria), debe realizar la comunicación esencial desde el proceso de planeación y ejecución con los diferentes actores de control (equipo de control y comité de control), apoyándose con el Staff de ejecutivos de la empresa textil donde realizan el seguimiento de las actividades que ayuden a mejorar los procesos; y que estas actividades sean supervisadas por el Auditor Interno como Externo.

Descripción de las actividades del flujo de procesos.

- Contralor general:
 - 1 Elaborar el programa de trabajo de la Contraloría General y someterlo a consideración de la Gerencia General, Asesor Legal y Auditor Interno.
 - 2 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas del Reglamento de la Entidad y normatividad interna dentro del ámbito de su competencia.
 - 3 Informar a los diferentes departamentos, a través de la Comisión de Contraloría, sobre el resultado de auditorías o revisiones practicadas a las diferentes funciones de los departamentos de la Institución, a través de informes periódicos y cuando el Auditor Interno como Externo lo solicite; mismo que no podrá ser mayor a un año.
 - 4 Solicitar a los diferentes departamentos la información y documentación que se considere necesario a fin verificar la ejecución de los procesos del departamento como del personal destacado en cada área para el cumplimiento de objetivos y metas.
 - 5 Someter a la aprobación del Gerente General los proyectos de organización de la Contraloría General puesta en marcha.
 - 6 Mantener actualizado el Programa de Control a los diferentes departamentos ya evaluados.
 - 7 Realizar diferentes papeles de trabajo que ayuden a mejorar los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
 - 8 Sugerir medidas preventivas y/o correctivas para evitar faltas administrativas recurrentes.

- 9 Elaborar los objetivos del programa de control para su incorporación en el proyecto de Memorando de Asignación.
- 10 Evaluar y establecer los pasos a seguir: una guía de recolección de datos, papeles de trabajo, acciones que ejecutara el equipo del control que son necesarias para el desarrollo del proceso para la puesta en marcha del programa de control.
- 11 Notificar mediante memorando la asignación del programa de control a los diferentes departamentos.
- 12 Remitir los Informes de revisión formal y de revisión de fondo del área o departamento a evaluar.
- 13 Comunicar el inicio del proceso del programa de control, en el cual se presentará el Equipo de control.
- 14 El informe final una vez firmado por las respectivas instancias, este trámite se remitirá al gerente en los términos establecidos por la contraloría.
- 15 Comunicar Informes del programa de control a los entes como auditoría interna como externa.

- Equipo de control

- 1 Conocer y analizar el departamento en el que se realizará el programa de control, su contexto, direccionamiento estratégico, naturaleza jurídica vigente, características, actividades y procesos; los riesgos de pérdida o de inadecuada utilización de recursos, que se pueden presentar en desarrollo del objeto principal y la existencia o no de controles establecidos; informes de auditorías anteriores y funciones de advertencia; demandas y litigios en contra de la institución, quejas recibidas; procesos de responsabilidad fiscal fallados y pendientes; el plan de mejoramiento anterior e informes de evaluación de las auditorías.

- 2 Realiza el estudio y análisis de la cuenta e informes de la entidad o asunto a controlar con base en la rendición de la cuenta, informes y anexos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones.
- 3 Evaluar los procesos de cada departamento y las auditorias para realizar los papeles de trabajo para la ejecución del programa de control, mediante la aplicación de los procedimientos, técnicas y pruebas de control, con el propósito de obtener evidencia que soporten las conclusiones por cada uno de los componentes y factores evaluados.
- 4 Establecer la importancia relativa de la información sujeto de análisis y seleccionar estadísticamente la muestra a evaluar.
- 5 Desarrollar la estrategia de control que permitirá el cumplimiento de los objetivos trazados en el memorando de asignación de control: objetivos y alcance del programa de control, resumen del conocimiento del ente o asunto a auditar, estrategia del programa, cronograma de actividades para las fases de ejecución e informe del programa de control.
- 6 El plan de trabajo deberá ser aprobado por el coordinador de control o quien haga sus veces.
- 7 Elaborar el esquema de trabajo que le permita desarrollar sus tareas de manera coherente y lógica, teniendo en cuenta que los procedimientos definidos incluyan la evaluación de la efectividad de los controles, eficiencia, eficacia, equidad y valoración de costos ambientales con énfasis en la medición de la efectividad (resultados e impacto).
- 8 Determinar las observaciones y hallazgos del programa de control y conclusiones por componentes y factores.
- 9 Realizar mesa de trabajo para verificación de cumplimiento del plan de control y los objetivos por componente de integralidad.
- 10 Con base en los resultados de validación de respuestas y se efectúen los ajustes a que haya lugar, se elabora el informe definitivo.

11 Al cierre del Plan de Control, dar traslado de los hallazgos a las instancias competentes; así como para la ejecución de las actividades posteriores del proceso auditor de conformidad con las normas establecidas. Los hallazgos con incidencia disciplinaria, penal y otras incidencias contenidos en el informe final, serán trasladados a las instancias competentes.

- Coordinador de control (Asistente y/o secretaria):

- 1 Hacer la instalación del plan de control, dejar constancia en acta de mesa de trabajo, mediante reunión de apertura.
- 2 Determinar las observaciones del plan de control y conclusiones por componentes y factores.

- Comité técnico:

- 1 Socializar y aprobar en comité técnico el informe preliminar como el informe definitivo.
- 2 El informe preliminar es liberado con la firma del Contralor general y el coordinador de auditoría.

- Profesional autorizado de auditoría:

- 1 Revisar y validar el informe preliminar forma y fondo, encaminada a validar que se haya cumplido con el (los) objetivo(s) definido(s) en el memorando de asignación del plan de control.
- 2 Realizar revisión de fondo y forma del informe final.
- 3 Al cierre del plan de control, debe dar traslado de los hallazgos a las instancias competentes; así como para la ejecución de las actividades posteriores del proceso del plan de control de conformidad con las normas establecidas. Los hallazgos con incidencia disciplinaria, penal y otras incidencias contenidos en el informe final, serán trasladados a las instancias competentes. Revisar formatos beneficios de control y traslado de hallazgos.
- 4 Publicar en la página web.

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
12 UNIDAD 3	Programas de ejecución, supervisión y evaluación	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva la teoría de los programas de ejecución supervisión y evaluación dentro de las organizaciones (teoría desarrollada en capítulo II marco teórico). <u>Foro</u> El docente explica toda la teoría luego pide la estudiante que llene una guía donde explica cómo llevar la ejecución supervisión y evaluación de los programas de control. <u>Indicaciones</u> Revise la lectura y responda todas las respuestas. <u>Estilo</u> Expositivo y participativo <u>Respuesta del estudiante</u> El estudiante llena la guía práctica y forma equipos para poder comparar respuestas.

4.3.4.4 INFORMES

Se muestra la estructura del informe final que el contralor realiza con el fin de ser notificado a la gerencia y que pueda ser discutido con las diferentes áreas para que se pueda realizar el plan de mejora y los procesos se ejecuten con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO

CONTRALORÍA INFORME

PLAN DE CONTRALORÍA

“INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO”

DEL 1/01/20 – 31/12/20

ASUNTO: PRESENTACIÓN DEL INFORME

FECHA: 15/02/20

Señor:

Julio Pachar

GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO

De mis consideraciones:

Una vez realizada el Plan de Contraloría a la Empresa de “INDUSTRIAS TEXTILES EL PACÍFICO” en el periodo comprendido del 1ro de enero al 31 de diciembre del 2020.

Es necesario que la Contraloría sea planificada y ejecutada para obtener una certeza razonable en la información y documentación examinada, que no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales correspondan se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Este examen expresa sus resultados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el siguiente informe.

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
15 UNIDAD 4	La contraloría y auditoría interna.	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva los conceptos de la teoría de la auditoría interna (teoría desarrollada en capítulo II marco teórico). <u>Foro</u> El docente explica toda la teoría luego pide la estudiante que llene una guía donde explica los conceptos. <u>indicaciones</u> Revise la lectura y responda todas las respuestas. <u>Estilo</u> Expositivo y participativo <u>Respuesta del estudiante</u> El estudiante llena la guía práctica y forma equipos para poder comparar respuestas.

4.3.5 LA CONTRALORIA Y LA AUDITORÍA

El contralor en coordinación con la auditoría dentro de la empresa verifica los controles ejecutados para cumplir con los objetivos de la empresa textil, desarrollada a continuación: (subtema 2.2.4 del capítulo dos).

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
16 UNIDAD 4	La contraloría y la auditoría externa.	El docente proporciona al estudiante un folleto que lleva los conceptos de la teoría de la auditoría externa (teoría desarrollada en capítulo II marco teórico). <u>Foro</u> El docente explica toda la teoría luego pide la estudiante que llene una guía donde explica los conceptos. <u>indicaciones</u> Revise la lectura y responda todas las respuestas. <u>Estilo</u> Expositivo y participativo <u>Respuesta del estudiante</u> El estudiante llena la guía práctica y forma equipos para poder comparar respuestas.

4.3.5.1 RELACIÓN DEL CONTRALOR CON EL AUDITOR INTERNO Y EXTERNO

Cuadro 20. Relación Contralor, Auditoría Interna y Externa

Fuente: Elaboración propia

Contraloría	Auditoría Interna	Auditoría Externa
En la industria textil el contralor se encarga de liderar la comisión de control, enfocada en la optimización de recurso humano y económico posible para la empresa. Creando herramientas que permitan dicho objetivo.	Debe estar en constante monitoreo y revisión de la aplicación de manuales y políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa, dando también su informe de las desviaciones que se puedan generar antes, durante y después de la operación.	Según su naturaleza brindará su opinión de la condición de los procesos y que se cumpla con la parte legal y fiscal.

Del cuadro anterior podemos concluir que el objetivo de la contraloría y las auditorías es velar por el control de los procesos y la adecuada aplicación de las leyes que rigen a las empresas (fiscales

y legales) Dando así cada uno sus informes según corresponde. A pesar que su objetivo es común la posición del contralor demanda mucha más responsabilidad debido a que él es quien se presenta a la Junta Directiva a aconsejar sobre la condición general de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- 1 Se proporcionaron los instrumentos de carácter técnicos que ayudaría el aprendizaje en la asignatura, mostrando los diferentes tipos de control interno que la entidad debe utilizar para fortalecer cada proceso productivo y administrativo.
- 2 se identificaron las actividades propias debe desarrollar un contralor en una empresa en especial para el caso práctico en una empresa industrial textil
- 3 El documento servirá de guía para que el catedrático pueda utilizarlo para la práctica de la materia contraloría en la Universidad Técnica Latinoamericana

RECOMENDACIONES

- 1 Que el catedrático que impartirá las clases y/o apoye en el proceso de enseñanza aprendizaje, pueda proporcionar instrumentos para que el estudiante pueda aplicar adecuadamente en casos prácticos que le permitan desenvolverse en el área de contraloría.
- 2 La contraloría a través del caso práctico permite al estudiante conocer y aplicar el conocimiento de las diferentes temáticas de la función del control para una empresa.
- 3 Este documento debe ser utilizado para consultas teóricas y prácticas tanto para el catedrático como para el estudiante y que lo motive a crear nuevos escenarios para la práctica de dicha temática.

APÉNDICE

PROGRAMA DE LA CÁTEDRA DE “CONTRALORÍA”

La Universidad Técnica Latinoamericana, ha implementado la materia de Contraloría para la carrera de Licenciatura en Contabilidad, para ello es importante mencionar que es necesario tomar en cuenta que la Universidad en su proceso de enseñanza aprendizaje utiliza el método del constructivismo socio-cultural.

A continuación, se presenta el programa de la asignatura y los temas que serán de base y necesarios para el desarrollo de la asignatura que debe tomar en cuenta el catedrático que desarrollará en las clases y que el estudiante debe manejar los conceptos básicos para adquirir conocimientos y desenvolverse en la sociedad.

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: CONTRALORÍA

GENERALIDADES	
Nombre Asignatura:	Contraloría
Número de orden:	46
Código:	201 CTL 1
Prerrequisito:	CALIDAD TOTAL Y AUDITORÍA III
Horas teóricas semanales	3 HORAS
Horas prácticas semanales	1 HORA
Duración del ciclo.	20 Semanas
Duración de horas - clase	50 minutos
Unidades Valorativas (UV)	4UV
Identificación del Año	Quinto año
Ciclo Académico	CICLO X

DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

Comprende el estudio de esta asignatura la utilización de Técnicas para el establecimiento de los controles necesarios que optimicen el uso de los recursos con los que cuentan las Entidades y el establecimiento de la salvaguarda de sus Activos.

Comprenderá dos enfoques, el Ejecutivo que dará seguimiento para que esos controles se manejen con la eficiencia, eficacia y la economía necesaria y el Auditor, como garante de que esos controles han sido ejecutados de acuerdo a los lineamientos de la Dirección de la Empresa.

1. OBJETIVO GENERAL

Lograr que los estudiantes obtengan habilidades necesarias para desarrollar el Control Administrativo, Financiero y Contable en el área de Tesorería, aplicando las técnicas de Auditoría para verificar el cumplimiento del control interno institucional.

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

1. UNIDAD DIDÁCTICA UNO. Generalidades de la Contraloría.

OBJETIVO: Que el estudiante comprenda la importancia del Control en las Organizaciones con todas sus características que conlleve a la asimilación del termino con fines de eficiencia, eficacia y economía.

1 La Función del Control en las Organizaciones.

1.1 El Control

1.1.1 Definición

1.1.2 Objetivo del Control

1.2 Generalidades del Control

1.2.1 Principios de Control

1.2.2 Tipos de Control

1.2.3 Áreas de Control

1.2.4 Etapas de Control

1.2.5 Clasificación de Control

1.2.6 El Sistema de Control

1.3 Características del Control

1.4 La Función de Control

1.5 Entidades de Control

1.5.1 Públicas

1.5.2 Privadas

2. UNIDAD DIDÁCTICA DOS. El Control en las Entidades.

OBJETIVO: Que los estudiantes una vez comprendido la importancia del control, como este puede ser aplicado en las entidades, ya sean estas entidades con o sin fines de lucro, utilizando las diferentes técnicas y formas respetando las normas de Auditoría y de calidad pertinentes.

2.1 Técnicas de Planeación y Control

2.1.1 Concepto, Objetivo e Importancia

2.1.2 Características

2.1.3 Ventajas y desventajas

2.1.4 Consideraciones y proceso para su aplicación

2.2 La Función del Control en la Administración de las Organizaciones

2.3 Clases de Control

2.3.1 El Control Administrativo

2.3.2 El Control Financiero

2.3.3 Control Contable

2.4 El Control Interno

2.4.1 Normas COSO

2.4.2 Normas ISO

2.5 El Control Interno como Sistema de Gestión

3. UNIDAD DIDÁCTICA TRES. La contraloría y la Toma de Decisiones.

OBJETIVO: Que los estudiantes, manejando los Instrumentos y las Técnicas de Control, puedan aplicarlas como Contralores en la Organización ejecutiva de las Empresas y responsables en toma de decisiones.

3.1 Perfil del Contralor como ejecutivo en la Entidades

3.2 Los Procesos para la Toma de Decisiones

3.3 Programas de Ejecución

3.4 Programas de Supervisión

3.5 Estudios de Evaluación

3.5.1 Ajustes

4. UNIDAD DIDÁCTICA CUATRO. La Contraloría y la Auditoría

OBJETIVO: Que los estudiantes, manejando los Instrumentos y las Técnicas de Control, puedan aplicarlas como Auditores Externos, su coordinación con la parte ejecutiva de la Organización, y como responsable de la verificación de los controles para la salvaguarda de los bienes de la Entidad.

4.1 La Contraloría y la Auditoría Interna

- 4.1.1 Ubicación de la Contraloría y la Auditoría Interna en la Organización
- 4.1.2 Relación entre la Contraloría y la Auditoría Interna
 - 4.1.2.1 Informes
 - 4.1.2.1 Funciones
- 4.1.3 Definición de Funciones
- 4.1.4 Coordinación de Funciones para el Logro de la Eficiencia

4.2 La Contraloría y la Auditoría Externa

- 4.2.1 Ubicación de la Contraloría y la Auditoría Interna en la Organización.
- 4.2.2 Relación entre la Contraloría y la Auditoría Interna
 - 4.2.2.1 Informes
 - 4.2.2.1 Funciones

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este programa se plantea la posibilidad de que los estudiantes alcancen un aprendizaje más efectivo; diseñando estrategias metodológicas innovadoras que permitan mejorar el resultado del rendimiento de la asignatura en estudio y por consiguiente mejorar la calidad de la educación lo que incidirá directamente en los alumnos como agentes de cambio y en el futuro del país.

Por lo anterior, el 75% está considerado para las clases teóricas, y el 25% para laboratorios, discusión y resolución de problemas.

EVALUACIÓN

Dentro del Reglamento de Evaluación, se establece un porcentaje de la nota que corresponde a los resultados obtenidos por los estudiantes, a través de las prácticas de laboratorios y/o trabajos de investigación de cátedra especializados según la carrera.

Las pruebas serán calificadas mediante la escala cuyos límites son: 0.0 y 10.0, y la ponderación será la siguiente:

Primera calificación.....	10%
Segunda calificación.....	15%
Tercera calificación.....	20%
Cuarta calificación.....	25%
Quinta calificación.....	30%

La calificación mínima aprobatoria será 6.0 para cada asignatura.

BIBLIOGRAFÍA

- Horngren, Charles T.; Sundem Gary L., Stratton Willioam O., CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, 13ª. Edición, Editorial, Editorial Pearson Educación, México 2006, en línea.
- Paniagua Bravo, Víctor y Otros, EL CONTRALOR RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES, 3ª. Edición, Editorial Rodríguez, México 2004
- Santillana Gonzáles, José Ramón, ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO, 2ª. Edición, Editorial ECOA, México 2005.

JORNALIZACIÓN DE LA CÁTEDRA

- A continuación, se presenta una sugerencia de la jornalización de la Cátedra.

		UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA										DOC-PRC-01-FOR-01																								
		JORNALIZACIÓN DE TEMAS A DESARROLLAR																																		
ASIGNATURA: <u>CONTRALORÍA</u>		CICLO: <u>II</u>					AÑO: <u>XXX</u>																													
DOCENTE:																																				
		TIEMMPO:																																		
			MESES		JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DIC																
			SEMANAS		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21											
NO.	CONTENIDOS A DESARROLLAR	N° SEMANAS			VACACIONES SEMANA CIENTÍFICA																															
1	INTRODUCCIÓN AL CURSO DE LA MATERIA CONTRALORÍA	S1																																		
2	GENERALIDADES DEL CONTROL: CONCEPTO, OBJETIVO, PRINCIPIOS, TIPOS, ÁREAS, ETAPAS, CLASIFICACIÓN Y EL SISTEMA DEL CONTROL	S1 Y S2																																		
3	LA FUNCIÓN DE CONTROL Y ENTIDADES DE CONTROL (PÚBLICAS Y PRIVADAS)	S2																																		
4	VACACIONES	S3																																		
5	TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL Y CLASES DE CONTROL	S4																																		
6	LA FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	S5																																		
7	PARCIAL I	S6																																		
8	EL CONTROL INTERNO (NORMAS COSO Y NORMAS ISO) Y EL CONTROL INTERNO COMO SISTEMA DE GESTIÓN	S7																																		
9	PERFIL DEL CONTRALOR COMO EJECUTIVO EN LAS ENTIDADES	S8																																		
10	PARCIAL II	S9																																		
11	PROCESOS PARA LA TOMA DE DESICIONES	S10																																		
12	PROGRAMAS DE EJECUCIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN (AJUSTES)	S11																																		
		S12																																		
		S13																																		
13	SEMANA CIENTÍFICA	S14																																		
14	PARCIAL III	S15																																		
15	LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA INTERNA	S16																																		
		S17																																		
16	LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA EXTERNA	S18																																		
		S19																																		
17	ENTREGA QUINTA NOTA	S20																																		
18	PARCIAL IV	S21																																		

Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana.

Ilustración 4-1 Calendarización de la cátedra

En la ilustración 4-9 se presenta la posible calendarización de la temática a desarrollar, lo cual constara de 21 semanas repartidas en 6 meses, esto detallada en la parte superior, de igual manera al costado derecho se presentan los contenidos a desarrollar, al centro de color amarillo se detalle en que semana se impartirá la temática y las evaluaciones.

PLAN DE UNIDAD

A continuación, se presenta el cuadro de ejemplo como se debe llenar.

		UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA				DOC-PRC-01-FOR-02	
PLAN DE UNIDAD							
NOMBRE DE LA UNIDAD Y EL CATEDRÁTICO							
NOMBRE DEL DOCENTE		WILLIAM ANTONIO HENRIQUEZ NAVAS					
CICLO:	II-2020	FECHA INICIO	XXX	FECHA FINALIZACION	XXX	EN PROCESO	
Se Establece el Nombre de la Unidad a Desarrollar							
Objetivo de la Unidad: Se estable el Objetivo Principal de la Unidad							
OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	T	
Aquí se Establecer los objetivos que se pretender establecer durante la clases	Desarrolla los Temas en la Unidad Correspondiente	Se establece los pasos a seguir para el desarrollo de la Clase	Donde el Catedrático Establece las Actividades a Desarrollarse durante los Temas expuestos	Son los Medios Físicos y Tecnológicos que se pueden utilizar para el Desarrollo de la Catedra	Se establece el porcentaje establecido por la universidad o por el catedrático	El Tiempo establecido para la catedra en la unidad	

Ilustración 4-2 Plan de Unidad
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

INTRODUCCIÓN AL LLENADO DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.

A continuación, se presenta una guía de cómo es el llenado de los cuadros de las unidades didácticas para su facilitación en la organización de los temas a desarrollar.

PLAN DE LA UNIDAD I DE CÁTEDRA.

		UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA				DOC-PCR-01-FOR-02	
PLAN DE UNIDAD							
ASIGNATURA: CONTRALORÍA							
NOMBRE DEL DOCENTE		WILLIAM ANTONIO HENRIQUEZ NAVAS					
CICLO	XXX	FECHA INICIO	XXX	FECHA FINALIZACION	XXX	EN PROCESO	
TITULO DE LA UNIDAD PROGRAMADA: UNIDAD I: <u>GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA</u>							
Objetivo de la unidad: Comprender la importancia del Control en las Organizaciones con todas sus características que conlleve a la asimilación del termino con fines de eficiencia, eficacia y economía.							
OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	TIEMPO	
Que el Estudiante conozca los conceptos basicos del control en las organizaciones	1. Definicion y objetivo de control	1. Exposicion teorica por parte del docente sobre aspectos generales del control	1. Control de Lectura	1. Material Didactico	40% examen escrito	10 horas clase	
	2. Principios y tipos de control		2. Guia de Preguntas				
	3. Areas y etapas del control		3. Exposicon del Docente	2. Documentos virtuales			
	4. Clasificacion y características del control		4. Redaccion de Ejemplos				
	5. El sistema de control	2. mesa redonda, referente a ejemplos de las generalidades del control	5. Exposicion de Ejemplos por medio de mesa redonda	3. Informacion en internet	60% Actividades Pedagógicas		
	6. LA funcion del control						
	7. Entidades del control: Publica y Privada						

Ilustración 4-3 Plan de la Unidad I de Cátedra
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

PLAN DE LA UNIDAD II DE CÁTEDRA.

		UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA				DOC-PCR-01-FOR-02	
		PLAN DE UNIDAD					
		ASIGNATURA: CONTRALORÍA					
NOMBRE DEL DOCENTE			WILLIAM ANTONIO HENRIQUEZ NAVAS				
CICLO	XXX	FECHA INICIO	XXX	FECHA FINALIZACION	XXX	EN PROCESO	
TITULO DE LA UNIDAD PROGRAMADA: UNIDAD II: <u>EL CONTROL DE LAS ENTIDADES.</u>							
Objetivo de la unidad: Comprender la importancia del control, para poder ser aplicado en las entidades, ya sean estas entidades con o sin fines de lucro, utilizando las diferentes técnicas y formas respetando las normas de Auditoria y de calidad pertinentes.							
OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	TIEMPO	
Que el Estudiante pueda aplicar los conceptos basicos del control en las entidades con o sin fines de lucro.	1. Tecnicas de planeacion y control	1. Exposicion teorica por parte del docente sobre la aplicacion del control para las entidades	1. Control de Lectura		40% examen escrito	10 horas clase	
	2. La Función del Control en la Administración de las Organizaciones		2. Exposicion del Docente	1. Material Didactico			
	3. Clases de control: Financiera, Administrativa y Control Contable	2. Exposicion de casos como ejemplos para la aplicación del control en las entidades, aplicandos conceptos	3. Redaccion de casos	2. Documentos virtuales	60% Actividades Pedagógicas		
	4. El control Intero: COSO, ISO		4. Exposicion de casos en grupos	3. Informacion en internet			
	5. El control Interno como Sistema de Gestión						

Ilustración 4-4 Plan de la Unidad II de Cátedra
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

PLAN DE LA UNIDAD III DE CÁTEDRA

		UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA				DOC-PCR-01-FOR-02	
		PLAN DE UNIDAD					
		ASIGNATURA: CONTRALORÍA					
NOMBRE DEL DOCENTE			WILLIAM ANTONIO HENRIQUEZ NAVAS				
CICLO	XXX	FECHA INICIO	XXX	FECHA FINALIZACION	XXX	EN PROCESO	
TITULO DE LA UNIDAD PROGRAMADA: UNIDAD III: <u>LA CONTRALORIA Y LA TOMA DE DECISIONES.</u>							
Objetivo de la unidad: Comprender el manejo los Instrumentos y las Técnicas de Control que ayude a la aplicacion como Contralores en la Organización ejecutiva de las Empresas y responsables en toma de decisiones.							
OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	TIEMPO	
Que el Estudiante pueda aplicar el control en las organizaciones para la toma de decisiones.	1. Perfil del Contralor como ejecutivo en la Entidades	1. Exposición teorica por parte del docente sobre los instrumentos y tecnicas del control para la toma de decisiones en las empresas	1. Control de Lectura		40% examen escrito	10 horas clase	
	2. Los Procesos para la Toma de Decisiones	2. Debate de casos como ejemplos para la aplicación del control para la toma de decisiones en las empesas, aplicando conceptos	2. Exposicion del Docente	1. Material Didactico			
	3. Programas de Ejecución		3. Redaccion de casos	2. Documentos virtuales	60% Actividades Pedagógicas		
	4. Programas de Supervisión		4. Debate de casos y mesa redonda en grupos	3. Informacion en internet			
	5. Estudios de Evaluación: ajustes						

Ilustración 4-5 Plan de la Unidad III de Cátedra
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

PLAN DE LA UNIDAD IV DE CÁTEDRA.

	UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA				DOC-PCR-01-FOR-02		
	PLAN DE UNIDAD						
	ASIGNATURA: CONTRALORÍA						
NOMBRE DEL DOCENTE			WILLIAM ANTONIO HENRIQUEZ NAVAS				
CICLO	XXX	FECHA INICIO	XXX	FECHA FINALIZACION	XXX	EN PROCESO	
TITULO DE LA UNIDAD PROGRAMADA: UNIDAD IV: <u>LA CONTRALORIA Y LA AUDITORIA.</u>							
Objetivo de la unidad: Aplicar los Instrumentos y las Técnicas de Control, para la realizacion de Auditorías Externas como Internas, su coordinación con la parte ejecutiva de la Organización, y como responsable de la verificación de los controles para la salvaguarda de los bienes de la Entidad.							
OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGIA		ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	TIEMPO
Que el Estudiante pueda aplicar el control en las organizaciones para la realizacion de Auditorias Internas como Externas.	1. La Contraloría y la Auditoría Interna	1. Exposicion teorica por parte del docente sobre los instrumentos y tecnicas del control para la toma de decisiones en las empresas		1. Control de Lectura		40% examen escrito	10 horas clase
	2. La Contraloría y la Auditoría Externa	2. Investigacion para la aplicación del control en las Auditorias Internas como Externas		2. Exposicion del Docente	1. Material Didactico	60% Actividades	
				3. Investigacion del control en la Auditoria Interna como	2. Documentos virtuales	Pedagogicas	
				4. Exposicion de una Auditoria	3. Informacion en internet		

Ilustración 4-6 Plan de la Unidad IV de Cátedra
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

CUADRO ILUSTRATIVO DE GUION DE CLASES.

El guion de clase es el formato que utilizará para describir la clase que corresponde de acuerdo lo programado en la Jornalización planteada al inicio de clases:

- GUION DE CLASES, UNIDAD I

		UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA GUIÓN DE CLASE		DOC-PRC-01-FOR-03	
D O C E N T E: William Antonio Henríquez Navas					
ASIGNATURA: CONTRALORÍA				GRUPO: 02	
TÍTULO UNIDAD	GENERALIDADES DE LA CONTRALORÍA	PERIODO	SEMANA	S1 Y S2	
			FECHA	20/7/22	
CONTENIDO O TEMA DE LA CLASE: GENERALIDADES DEL CONTROL: CONCEPTO, OBJETIVOS, PRINCIPIOS, TIPOS, ÁREAS, ETAPAS, CLASIFICACIÓN Y EL SISTEMA DEL CONTROL <u>¿QUE VA A ENSEÑAR?</u> Que el estudiante pueda aplicar los conceptos básicos del control en las entidades con o sin fines de lucro.					
OBJETIVO DE LA CLASE: Analizar los terminos de las generalidades del control y como estas pueden ser reconocidas dentro de las empresas para introducir la contraloría.					
BIBLIOGRAFIA: MATERIAL DIDÁCTICO DE LA UNIVERSIDADES DE MÉXICO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, DIVISIÓN DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA, C.P. CARMEN MARTÍNEZ ESTRELLA					
PROGRAMA (pasos a seguir para dar el tema)					
MOMENTOS DE LA CLASE				TIEMPO	
INICIO: Presentación en Webinar el día de la clase en tiempo real. DESARROLLO: Presentación sobre la parte conceptual del tema y la aplicacion del control para las entidades. CIERRE: Desarrollaremos un caso práctico de una entidad como consulta para los estudiantes de cómo han comprendido el tema y se les dejará tarea sobre lo visto.				50 minutos 75 minutos 25 minutos	
CRITERIOS DE EVALUACION Participación en Clase (con asistencia), respuesta en el desarrollo del caso práctico y elaboración de un mapa conceptual					
MATERIALES Aula virtual utilizando la plataforma de la UTLA y material didáctico.					
OBSERVACIONES: Se pasará asistencia.					

Ilustración 4-7 Cuadro ilustrativo de guion de clases
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

- GUION DE CLASES, UNIDAD II

		UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA GUIÓN DE CLASE		DOC-PRC-01-FOR-03	
D O C E N T E: William Antonio Henríquez Navas					
ASIGNATURA: CONTRALORÍA				GRUPO: 02	
TÍTULO UNIDAD	EL CONTROL EN LAS ENTIDADES	PERIODO	SEMANA	S5	
			FECHA	24/8/22	
CONTENIDO O TEMA DE LA CLASE: LA FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES <u>¿QUE VA A ENSEÑAR?</u> Que el estudiante pueda aplicar los conceptos básicos del control en las entidades con o sin fines de lucro.					
OBJETIVO DE LA CLASE: Comprender la importancia del control, para poder ser aplicado en las entidades, ya sean estas entidades con o sin fines de lucro, utilizando las diferentes técnicas y formas respetando las normas de Auditoria y de calidad pertinentes.					
BIBLIOGRAFIA: MATERIAL DIDÁCTICO DE LA UNIVERSIDADES DE MÉXICO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, DIVISIÓN DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA, C.P. CARMEN MARTÍNEZ ESTRELLA					
PROGRAMA (pasos a seguir para dar el tema)					
MOMENTOS DE LA CLASE				TIEMPO	
INICIO: Presentación en Webinar el día de la clase en tiempo real. DESARROLLO: Presentación sobre la parte conceptual del tema y la aplicación del control para las entidades. CIERRE: Desarrollaremos un caso práctico de una entidad como consulta para los estudiantes de cómo han comprendido el tema y se les dejará tarea sobre lo visto.				50 minutos 75 minutos 25 minutos	
CRITERIOS DE EVALUACION Participación en Clase (con asistencia), respuesta en el desarrollo del caso práctico y elaboración de un mapa conceptual					
MATERIALES Aula virtual utilizando la plataforma de la UTLA y material didáctico.					
OBSERVACIONES: Se pasará asistencia.					

Ilustración 4-8 Cuadro ilustrativo de guion de clases
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

- GUION DE CLASES, UNIDAD III

	UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA GUIÓN DE CLASE			DOC-PRC-01-FOR-03
D O C E N T E: William Antonio Henríquez Navas				
ASIGNATURA: CONTRALORÍA			GRUPO: 02	
TÍTULO UNIDAD	LA CONTRALORÍA Y LA TOMA DE DECISIONES	PERIODO	SEMANA	S10
			FECHA	28/9/22
CONTENIDO O TEMA DE LA CLASE: LA CONTRALORIA Y LA TOMA DE DECISIONES <u>¿QUE VA A ENSEÑAR?</u> Que el estudiante pueda aplicar los conceptos básicos del contralor en las empresas salvadoreñas				
OBJETIVO DE LA CLASE: Reconocer las características, funciones que identifican a un contralor y su importancia dentro de las empresas salvadoreñas				
BIBLIOGRAFIA: MATERIAL DIDÁCTICO DE LA UNIVERSIDADES DE MÉXICO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, DIVISIÓN DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA, C.P. CARMEN MARTÍNEZ ESTRELLA				
PROGRAMA (pasos a seguir para dar el tema)				
MOMENTOS DE LA CLASE			TIEMPO	
INICIO: Presentación en Webinar el día de la clase en tiempo real. DESARROLLO: Presentación sobre la parte conceptual del tema y la aplicacion del control para las entidades. CIERRE: Desarrollaremos un caso práctico de una entidad como consulta para los estudiantes de cómo han comprendido el tema y se les dejará tarea sobre lo visto.			50 minutos 75 minutos 25 minutos	
CRITERIOS DE EVALUACION Participación en Clase (con asistencia), respuesta en el desarrollo del caso práctico y elaboración de un mapa conceptual				
MATERIALES Aula virtual utilizando la plataforma de la UTLA y material didáctico.				
OBSERVACIONES: Se pasará asistencia.				

Ilustración 4-9 Cuadro ilustrativo de guion de clases
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

- GUION DE CLASES, UNIDAD VI

		UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA GUIÓN DE CLASE		DOC-PRC-01-FOR-03	
D O C E N T E: William Antonio Henríquez Navas					
ASIGNATURA: CONTRALORÍA				GRUPO: 02	
TÍTULO UNIDAD		LA CONTRALORÍA Y LA AUDITORÍA		PERIODO	
				SEMANA	
				S16 Y S17	
				FECHA	
				23/10/22	
CONTENIDO O TEMA DE LA CLASE: LA CONTRALORIA Y LA AUDITORÍA					
<u>¿QUE VA A ENSEÑAR?</u>					
Que el estudiante pueda identificar la relación entre la Auditoría y el contralor en las empresas.					
OBJETIVO DE LA CLASE:					
Identificar la relación que debe haber entre el Auditor con el Contralor para que por medio de los hallazgos los departamentos de las empresas cumplan con los objetivos propuestos.					
BIBLIOGRAFIA:					
MATERIAL DIDÁCTICO DE LA UNIVERSIDADES DE MÉXICO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, DIVISIÓN DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA, C.P. CARMEN MARTÍNEZ ESTRELLA					
PROGRAMA (pasos a seguir para dar el tema)					
MOMENTOS DE LA CLASE				TIEMPO	
INICIO: Presentación en Webinar el día de la clase en tiempo real.				50 minutos 75 minutos 25 minutos	
DESARROLLO: Presentación sobre la parte conceptual del tema y la aplicacion del control para las entidades.					
CIERRE: Desarrollaremos un caso práctico de una entidad como consulta para los estudiantes de cómo han comprendido el tema y se les dejará tarea sobre lo visto.					
CRITERIOS DE EVALUACION					
Participación en Clase (con asistencia), respuesta en el desarrollo del caso práctico y elaboración de un mapa conceptual					
MATERIALES					
Aula virtual utilizando la plataforma de la UTLA y material didáctico.					
OBSERVACIONES: Se pasará asistencia.					

Ilustración 4-10 Cuadro ilustrativo de guion de clases
Fuente: Formato de Universidad Técnica Latinoamericana

De igual manera se realizarán los guiones de clases según la jornalización de temas del programa del ciclo estudiantil.

BIBLIOGRAFÍA

CONSTITUCIÓN GENERAL DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

González, J. R. (2003). Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría. (2da Edición. ed.). Distrito Federal, México.

ISO 9000

LEY ORGANICA DE LA CORTE DE CUENTAS, República de El Salvador, Centroamérica.

LEY REGULADORA DEL EJERCICIO DE LA CONTADURIA PÚBLICA.

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCP0000597/C1#:~:text=Se%20piensa%20que%20el%20origen,la%20protecci%C3%B3n%20de%20sus%20intereses.>

Martínez, A. G. (2008). Veritas 2008.indd. Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=3Lq1LZf%2BAhk%3D&tabid=2792&mid=7931>

McGraw Hill. (1998). Manual del Contralor.

Mayab, K. (diciembre de 2015). Auditoría Social. Guatemala.

Pinto Castillo, J. (1992). Contraloría. Editorial Escasa.

Soto, M. G. (2011). Universidad de Sonora. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Universidad de Sonora: <http://www.contraloriasocial.uson.mx/>

Artículo: “El Contralor, responsabilidad y funciones” Dr. Alfonso García Martínez Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Munch Lourdes, (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Ed. México por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Cano Plata Carlos Alberto (2017). La Administración y el proceso Administrativo, generalidades, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Martín, Alamo (2018), Introducción a la Administración, El proceso del control capítulo 3.

Robbins y Coulter (2014), Función del Control en las Organizaciones.

Artículo tomado: Universidad Andres Bello, Santiago de Chile (2021).

Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA El control en las organizaciones: un marco de estudio de M^a Carmen Ruiz Jiménez, M^a Jesús Hernández Ortiz, de la Universidad de Jaén, España. 2007, ISBN 84-690-3573-8

Artículo: Área de trabajo de un contralor. Funciones y actividades. J Jesús Leandro Bravo Sánchez. “El Contralor, responsabilidad y funciones” Dr. Alfonso García Martínez. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Artículo: La importancia de un Contralor profesional, myabcm. Página Web: <https://myabcm.com/es/cual-es-la-importancia-de-un-controlador-profesional/>

Blog: Rosa Castellnou, 15 de julio 2019, Las Funciones del Contralor Financiero.

Artículo tomado de: La Ley soluciones legales, S.A. de C.V., Control de la Producción, Generalidades del control, consultado el 24 de octubre del 2022.

Artículo tomado de: Aldrín Velázquez, Gestión Estratégica, gestiónpro.

Martínez Estrella, (2016), Material Didáctico para la materia de Contraloría, México D.F. Universidad Autónoma de México.

Artículo tomado de: Juanma Caurin, 16 d enero 2018: Control de Calidad de las empresas.

Blog: Qué es un Contralor en la empresa, opinión Técnico profesional en Couching Ejecutivo y Empresarial Alfredo. H.M.

Artículo tomado de: Objetivo y funciones de la Auditoría Interna dentro de las Organizaciones, Informativo General de los Contadores.

Tesis: Álvarez, García Ortiz, Proceso de la Gestión de la Contraloría de CTBR Filial Telmex (2013), Puebla Pué.

Tesis: Andrade, Cirino Onofre, Auditoría de Control Interno a la empresa tulicorp, S.A., la Ciudad de Guayaquil, 2014, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.

Tesis: Juárez, Menjívar Mejía, Pérez, Diseño de un Modelo de Auditoría interna como Herramienta de Control, para la Presentación Razonable de las Operaciones Financieras, Contables y Fiscales de las Medianas Empresas del Sector Panadero en el Área Metropolitana de San Salvador, julio 2007, Universidad Francisco Gavidia.

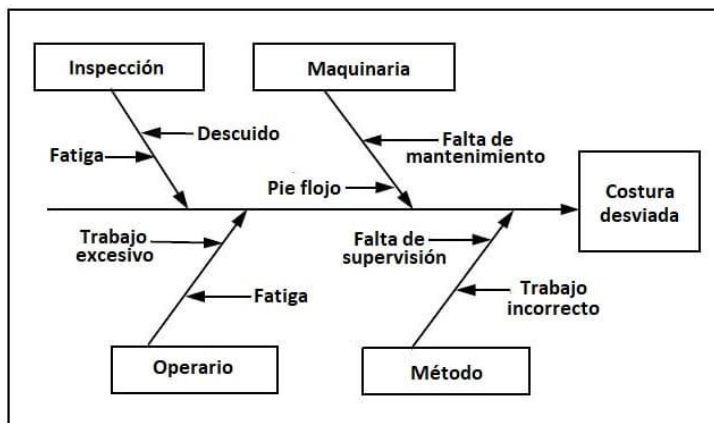
Artículo: La Función el Control en las Organizaciones. 3 Magíster en Ciencias de la Administración, Profesora Asociada del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

Artículo tomado de: Control. Cabrera, 2016.

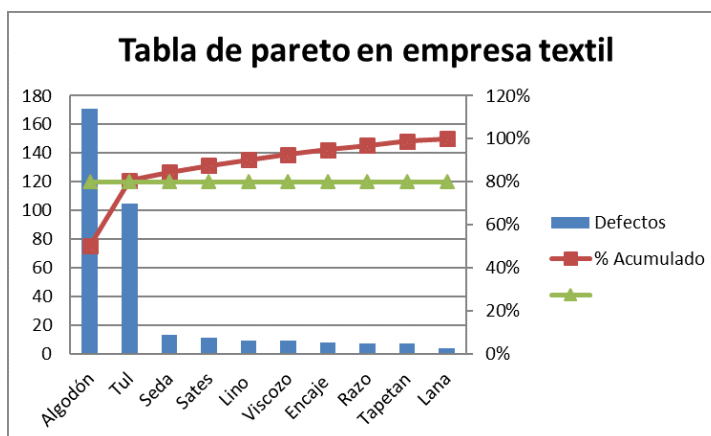
ANEXO

TECNICAS DE PLANEACIÓN

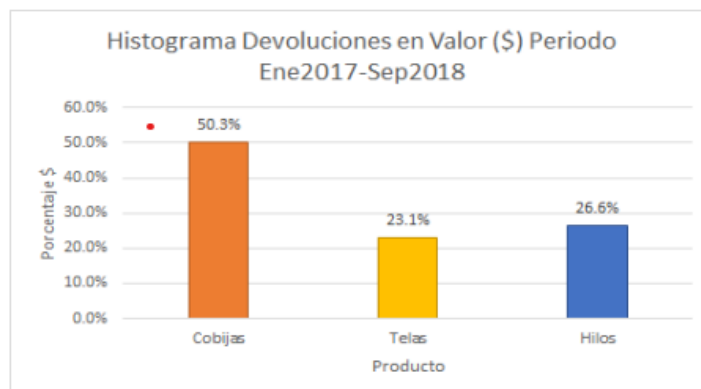
1. Diagrama de Ishikawa (Fishbone).



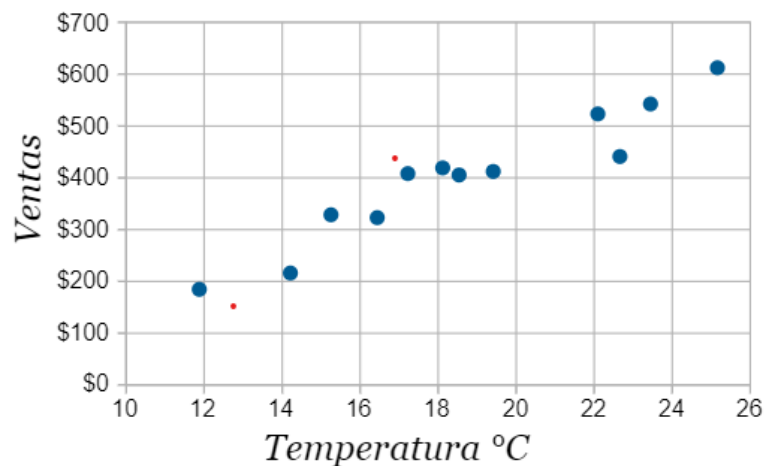
2. Diagrama de Pareto.



3. Histogramas.



4. Diagrama de dispersión.



5. Gráfico de Gantt

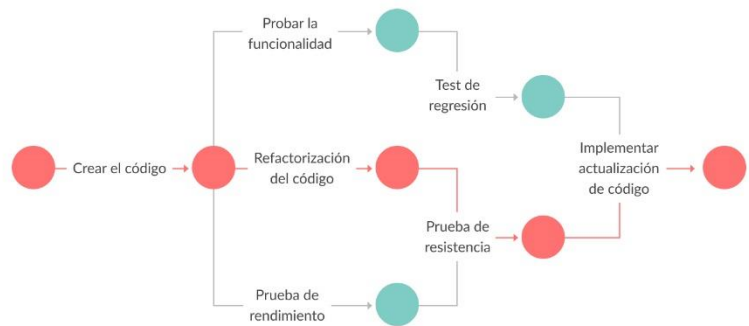


6. PERT (Evaluación de Programa y Técnica de Revisión).



7. CPM (Método de Ruta Crítica).

Método de la ruta crítica



8. El Control Estadístico de Procesos

