



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJOS
PARA LA EMPRESA "CERAMICA BOLIVIANA LTDA."

PRESENTADO POR:

CATTERINA ISU HURTADO

LA PAZ – BOLIVIA

2006

=====
Nº 0027
=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS PARA LA EMPRESA
“CERAMICA BOLIVIANA LTDA.”**

POSTULANTE: CATTERINA ISU HURTADO

PROFESOR GUÍA: LIC. FREDDY RAMOS QUIROGA

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Septiembre de 2006

“AGRADECIMIENTOS”

A Dios porque con su gran amor nos muestra cada vez más caminos para avanzar en el conocimiento, el mismo que debemos poner al servicio y beneficio de la sociedad. A mi familia Por su apoyo y comprensión al sacrificar el tiempo que debíamos compartir juntos. A mi profesor guía por su asesoramiento hasta culminar con éxito este trabajo.

.

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCION | I |
| ANTECEDENTES | II |
| FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION | III |
| PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION | III |
| Objetivo General | III |
| Objetivos Específicos | IV |
| JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION | IV |
| ALCANCES DE LA INVESTIGACION | V |
| Ámbito Geográfico | V |
| Ámbito Económico | V |
| Ámbito Financiero | VI |

| | |
|--|----------|
| METODOS DE RECOLECCION DE LA DATOS | VI |
| Información Primaria | VI |
| Información Secundaría | VI |
| PRIMERA PARTE: LA EMPRESA | |
| CAPITULO 1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION | 1 |
| 1.1. Descripción General | 1 |
| 1.2. Misión de la empresa | 2 |
| 1.3. Visión de la empresa | 2 |
| 1.4. Objetivos | 2 |
| 1.5. Actividades que desarrolla CERABOL | 3 |
| CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA | 7 |
| 2.1. Antecedentes del Problema | 7 |
| 2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema | 8 |
| 2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema | 8 |
| CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL | 9 |
| 3.1. Principales funciones que desempeña el postulante en la institución | 9 |
| 3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas | 9 |
| 3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución | 9 |
| 3.2. Presentación de la estructura organizativa | 10 |

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 4 LOS SISTEMAS | 12 |
| 4.1. Concepto | 12 |
| 4.2. Características de los sistemas | 12 |
| 4.3. Importancia de los sistemas | 13 |
| 4.4. Clasificación de los sistemas | 13 |
| 4.5. Técnicas para el prediseño y diseño de sistemas | 14 |
| | |
| CAPITULO 5 EL CONTROL | 18 |
| 5.1. Concepto de control | 18 |
| 5.2. Elementos del concepto de control | 20 |
| 5.3. Importancia del control | 21 |
| 5.4. Principios del control | 22 |
| 5.5. Etapas del control | 23 |
| 5.6. Características de control | 27 |
| 5.7. El control por áreas funcionales | 28 |
| 5.8. Técnicas de control | 36 |
| 5.9. Control interno | 37 |
| 5.10. El sistema de control interno en las organizaciones | 39 |
| 5.11. Control Interno en los activos fijos | 43 |
| | |
| CAPITULO 6 LOS ACTIVOS FIJOS | 45 |
| 6.1. Concepto | 45 |
| 6.2. Clasificación de los activos fijos | 46 |
| 6.3. Clasificación contable de los activos | 47 |
| 6.4. Clasificación especial | 49 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO 7 DEPRECIACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS | 51 |
| 7.1. Definición de depreciación | 51 |
| 7.2. Sujetos de la depreciación | 51 |
| 7.3. Elementos de la depreciación según la NIC 4 | 53 |
| 7.4. Efectos de la depreciación | 55 |
| 7.5. Calculo de la depreciación | 56 |
| 7.6. Contabilización de la depreciación | 56 |
| 7.7. Presentación en el balance general | 58 |
| 7.8. Métodos de depreciación acelerada | 59 |
| | |
| CAPITULO 8 LA CODIFICACION DE LOS ACTIVOS FIJOS | 62 |
| 8.1. La clasificación de artículos | 62 |
| 8.2. La codificación | 63 |
| | |
| TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO | |
| | |
| CAPITULO 9 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION | 66 |
| 9.1. Estudio Descriptivo | 66 |
| 9.2. Definición de variables | 67 |
| 9.3. Diseño de la investigación | 68 |
| 9.4. Unidad de análisis | 70 |
| 9.5. Método de recolección de datos | 70 |
| | |
| CAPITULO 10 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO | 72 |

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO 11 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA 74

11.1. Objetivos de la Propuesta 74

11.2. Alcance de la Propuesta 75

CAPITULO 12 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA 76

CAPITULO 13 CONCLUSIONES FINALES 95

BIBLIOGRAFIA 96

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| ANEXO N° 1 ENTREVISTA | 97 |
| ANEXO N° 2 CUESTIONARIO DE CONTROL DE ACTIVOS FIJO | 98 |

PARTE
INTRODUCTORIA

“SISTEMA DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS PARA LA EMPRESA DE CERAMICA BOLIVIANA LTDA.”

INTRODUCCION

Los activos fijos son Bienes de propiedad de la empresa dedicados a la producción y distribución de los productos o servicios. Son adquiridos por un considerable tiempo y sin el propósito de venderlos. La administración de estos bienes, son muy pocas veces formalizados, como ser el caso de CERABOL Ltda.

El presente trabajo propondrá un sistema para la adquisición, control y destino de los activos fijos en la empresa Cerámica Boliviana LTDA.

Se determinarán técnicas para evaluar el control interno de los activos fijos tangibles.

El trabajo de investigación estará compuesto de cuatro partes: la primera parte describirá a CERABOL Ltda., se plantearán los antecedentes del problema, los beneficios del presente trabajo de investigación, y describirán las principales funciones de la postulante. La segunda parte tendrá como objetivo sustentar teóricamente el trabajo. Para ello, se describirán cuatro categorías de análisis que son:

- Los sistemas.
- El control
- Los Activos fijos.

- La codificación de Activos Fijos

La tercera parte hará referencia a los aspectos metodológicos de la investigación y las conclusiones del trabajo de campo. La cuarta parte contendrá los objetivos, alcance y desarrollo de la propuesta. Finalmente se determinarán las conclusiones del trabajo.

ANTECEDENTES

La Cerámica Boliviana Ltda., es una empresa nacional con 40 años de vida dentro de la industria de cerámicas para pisos y revestimientos.

En los últimos años, ha tenido un fuerte repunte de sus ventas y consecuentemente de su producción. Sus artículos son elaborados a partir de la arcilla extraída en concesiones mineras y posteriormente son procesados en una factoría del parque industrial liviano de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, para finalmente ser comercializados local, nacional e internacionalmente.

El aumento de la producción y actividades de esta industria, ha determinado la necesidad de una mayor tecnificación de sus operaciones productivas y administrativas.

Así, la frecuente y continua adquisición de activos fijos para sus actividades, hace necesaria, imprescindible e inmediata, la implementación de un eficaz y eficiente control de estas operaciones.

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

- No existen procedimientos para la adquisición, control y disposición de los activos fijos.
- Existe ausencia de un sistema, con normas y procedimientos que regulen la administración de los activos fijos.
- Existe dispersión física de los bienes tangibles de la empresa, debido a que los procesos de producción y comercialización, se realizan en lugares diferentes y distantes, dificultándose por tanto su ubicación, mantenimiento y salvaguarda.

Por lo señalado se plantea el siguiente problema:

¿Cómo el desarrolló de procedimientos para la adquisición, control y disposición de los activos fijos en una empresa industrial, coadyuvará en calidad y confiabilidad de los estados financieros?

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema auxiliar que formalice las operaciones relacionadas a los activos fijos de la Cerámica Boliviana Ltda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las deficiencias actuales con relación a la administración de los activos fijos de la empresa en estudio.
- Analizar los procedimientos para la adquisición, control y disposición de los activos fijos.
- Revisar la codificación de los activos fijos.
- Analizar las responsabilidades de los funcionarios que tienen que ver con el manejo y custodia de los activos fijos.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El crecimiento productivo de la empresa Cerámica Boliviana Ltda., la obliga a una constante ampliación de sus medios de producción, lo que determina un proceso constante de adquisición de bienes que conforman su activo fijo.

En la situación actual no se ha establecido e implementado un sistema que formalice este proceso de adquisiciones, llevándose a cabo un rudimentario sistema de manejo y disposición de bienes.

De continuar esta situación, se corren riesgos por extravío, deterioro y falta de salvaguarda de los activos que se tienen y que se adquieren.

La investigación se justifica para lograr una utilización adecuada de los recursos de la empresa.

Toda empresa responsable, debe asumir un comportamiento económico al producir, vender, pero también al adquirir, controlar y disponer de sus bienes. Razones que demuestran la importancia de un trabajo como el que se desarrollará.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito Geográfico

Por tratarse de un trabajo de información interna este se circunscribe a la Empresa Cerámica Boliviana Ltda., ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, Parque Industrial Liviano, Avenida Brasil y 4to Anillo.

Ámbito Económico

Se trata de un trabajo referido a una empresa industrial dedicada a la extracción de arcilla y a su procesamiento para la posterior fabricación de baldosas cerámicas, siendo por su actividad integrante del sector primario o extractivo y del sector secundario o de transformación. Participando además en el sector terciario en las actividades de comercialización de sus productos.

Ámbito Financiero

Al ser un emprendimiento privado la Cerámica Boliviana Ltda. persigue fines de lucro y a dichos objetivos contribuye este trabajo.

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Información Primaria

Los instrumentos principales de recolección de datos estarán dados por: cuestionarios estructurados, entrevistas y observación sobre la codificación de los activos fijos.

Información Secundaria

La información secundaria se realizará a través de la revisión bibliográfica sobre el tema de estudio y artículos.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

Capítulo 1

Descripción de la Empresa

1.1. Descripción General

La Cerámica Boliviana Limitada (CERABOL), es una empresa constituida con capital privado y de origen familiar, dedicada a la producción y comercialización de pisos y revestimientos cerámicos.

CERABOL fue creada en noviembre de 1970 por Andrea Bruno Morino, considerado un precursor en la fabricación mecanizada de cerámica en Bolivia.

Esta industria se inicia como la primera productora nacional de baldosas prensadas para piso en color cerámico natural.

En los años ochenta incorpora un horno túnel a gas natural y prensas hidráulicas fabricando pisos de semigres.

Recientemente, en la década de los años noventa, CERABOL LTDA. Instaló una moderna planta de tecnología Italiana para la fabricación de cerámica esmaltada.

Durante sus 36 años de vida, esta empresa se ha establecido cumpliendo las exigencias mercantiles legales en el nuestro país, dentro de los procesos de extracción de materia prima, su procesamiento y comercialización de sus productos.

1.2. Misión de la empresa

Aunque no se encuentra explicitada, la empresa considera como su misión la de fabricar y vender a la población de Santa Cruz, inicialmente, y luego a nivel nacional e internacional productos de alta calidad como cerámica para pavimento, revestimientos cerámicos, sanitarios y toda clase de material cerámico para la construcción, así como productos de cerámica artística y decorativa.

1.3. Visión de la empresa

Los directivos de CERABOL, aspiran a conseguir una empresa líder en la sociedad en la provisión de los productos especificados, llenando los requerimientos de familias y empresas nacionales y extranjeras con artículos de innegable elegancia, limpieza y durabilidad.

1.4. Objetivos

- El objetivo principal es lograr la total satisfacción de los clientes, ofreciéndoles además de calidad, asesoramiento técnico y decorativo, lo que permite brindar un servicio integral.

- Fabricar Pisos y Revestimientos de acuerdo a las Normas Internacionales, cumpliendo con un estricto Control de Calidad, de forma que los productos garanticen un excelente resultado.
- La constante Innovación tecnológica tanto en el Proceso como en el desarrollo de nuevos modelos y colores.
- Mediante un constante entrenamiento y una buena relación con colaboradores internos, se tiene como resultado la calidad en el trabajo, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.
- Se respeta y apoya totalmente a los clientes y Distribuidores para mantener una relación duradera, gracias a una larga trayectoria donde prima la responsabilidad y seriedad en los negocios.

1.5. Actividades que desarrolla CERABOL

CERABOL, extrae materia prima para la fabricación de sus productos desde vetas de arcilla obtenidas en concesiones mineras, distantes a 60 y 180 Km. de su centro de procesamiento y venta de productos, ubicado en el Parque Industrial liviano de la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra

Como se ha mencionado anteriormente, son tres las principales actividades desarrolladas por la empresa en estudio.

- La extracción de materia prima.
- El procesamiento de la materia prima para la obtención de pisos y revestimientos.

- La comercialización de los productos obtenidos

La Extracción de materia prima

Descripción del proceso

La obtención de materia prima, básicamente requiere de dos tareas: La remoción de grandes cantidades de tierra hasta llegar a la capa terrestre de arcilla “semigrés” y “chaco”, utilizables como materia prima.

Una vez conseguido esto último, recién se puede proceder a la extracción propiamente tal, llevando la arcilla a espacios físicos de secado.

Materiales necesarios

Todo este proceso es intensivo en el uso de maquinarias, tales como: tractores oruga, maquinas motoniveladoras, máquinas excavadoras-cargadoras y camiones volqueta.

Además suelen utilizarse una serie de herramientas útiles en ciertas eventualidades como: palas viscachas, palas, lampas, machetes, azadones, martillos, combos entre otros.

La fabricación de pisos y revestimientos

Descripción del proceso

Se inicia con la limpieza prolija de la materia prima, transportándose en cintas hasta los silos de almacenamiento, para luego proceder al secado, hasta llegar al grado de humedad indispensable al proceso de producción.

La materia prima así obtenida, es molida, tamizada y puede ser prensada de acuerdo al producto que se elabore.

Luego de ser productos base semigrés, son pasados por cintas se esmaltado para obtener algunos productos.

Por último las piezas de baldosas son expuestas a grandes temperaturas en hornos industriales.

Finalmente los productos obtenidos, previa selección son embalados y almacenados en depósitos, por medios mecánicos.

Materiales necesarios

Según lo descrito, las cintas transportadoras, los silos, secadoras, molinos, tamices, prensas, esmaltadoras, hornos, montacargas y una serie de accesorios de estos, constituyen los materiales utilizados en este proceso.

La comercialización

Descripción del proceso

Se realiza en las oficinas centrales de la empresa, que tiene dispuesto para tal efecto un ambiente de ventas o Show room, donde se exponen muestras de los productos y líneas que el público puede adquirir.

También se tienen suscritos contratos de distribución con comercios locales, nacionales y últimamente en el exterior, que intermedian los productos de esta Cerámica.

Materiales necesarios

El logro de eficiencia para cubrir las exigencias de los clientes hace necesario el empleo de una serie de muebles, enseres, equipos, vehículos, herramientas entre otros.

Capítulo 2

Identificación y descripción del problema

2.1. Antecedentes del Problema

El crecimiento productivo de la empresa Cerámica Boliviana Ltda., obliga a una constante ampliación de sus medios de producción, lo que determina un proceso constante de adquisición de bienes que conforman su activo fijo.

En la situación actual no se ha establecido e implementado un sistema que formalice este proceso de adquisiciones, llevándose a cabo un rudimentario sistema de manejo y disposición de bienes.

De continuar esta situación se corren riesgos por extravío, deterioro y falta de salvaguarda de los activos que se tienen y que se adquieren.

El elemento central del problema descrito en esta industria, con referencia a sus activos fijos, es que no tiene especificados sus procedimientos para la adquisición, control y disposición de los mismos.

Otro elemento del problema es la dispersión física de los bienes tangibles de la empresa, debido a que los procesos de producción y comercialización, se realizan en lugares diferentes y distantes, dificultándose por tanto su ubicación, mantenimiento y salvaguarda.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

La estabilidad, permanencia y crecimiento de las empresas de nuestro medio, son factores primordiales para la estabilidad laboral y social en el país. Esto se puede lograr entre otros factores, con un adecuado uso de los recursos empresariales como los activos fijos, aspecto donde apunta el presente trabajo.

2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

La institución se beneficiará porque contará con procedimientos para adquirir, controlar y disponer de sus activos fijos. Coadyuvará en la calidad y confiabilidad de los estados financieros.

Capítulo 3

Descripción de la actividad empresarial

3.1. Principales funciones que se desempeña en la institución

La postulante ocupa el cargo de contadora general en CERABOL y realiza las siguientes funciones:

- Elaboración de Estados Financieros
- Liquidación de impuestos
- Elaboración de planilla de sueldos
- Elaboración y liquidación de aportes sociales e institucionales

3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas

La postulante apoya a la Gerencia General en caso de ausencia, realiza todos los trámites y procedimientos en actividades relacionadas a la exportación e importación de los productos de CERABOL.

3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución

La empresa podrá determinar y formalizar su estructura orgánica a través de un organigrama, contará con procedimientos para adquirir, controlar y custodiar, los activos fijos.

3.2. Presentación de la estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa, es una estructura departamentalizada por funciones, que agrupan funcionarios de actividades afines o comunes, como ser: Producción, comercialización y administración.

No tiene un organigrama determinado y formalizado y tiene los siguientes cargos:

- Gerente General
- Gerente de Producción
- Jefe de Producción
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de personal de producción (obreros)
- Gerente de Comercialización
- Cajero
- Vendedores
- Distribuidores para la entrega de material
- Contador General

SEGUNDA PARTE

MARCO

TEORICO

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Debido a que el presente trabajo está referido a los sistemas de Control de activos fijos, se hace imprescindible conceptualizar lo necesario y suficiente para entender cuatro categorías de análisis que son:

- Los sistemas.
- El control
- Los Activos fijos.
- La codificación de Activos Fijos

Capítulo 4

Los Sistemas

4.1. Concepto

Se denomina sistema al conjunto de procedimientos y elementos que actúan en forma simultánea, coordinada y armónica en procura de un objetivo predeterminado.

Más precisamente según Niver Camacho:

“Un sistema es un conjunto de componentes o elementos que forman un todo estructurado, interdependiente e interactivo que está en permanente proceso de transformación y que tiene por objetivo el logro de algún fin”¹

4.2. Características de los Sistemas

Entre las características más importantes de los sistemas se puede mencionar:

- **Estabilidad:** Gracias a esta característica el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a la acción de los diferentes cambios externos.

¹ Montes Camacho Niver: “Sistemas Contables”, Edit. Educación y cultura, Cochabamba-Bolivia, 2000 Pag.37

- **Adaptabilidad:** Esta característica es muy importante para la evolución dinámica del sistema con relación a su entorno, conservando su eficacia y orientación en función del objetivo.
- **Eficiencia:** Mediante esta característica los sistemas alcanzan sus objetivos con economicidad.
- **Sinergia:** Esta cualidad permite al sistema actuar con capacidad como resultado de la sumatoria de cada uno de sus componentes.²

4.3. Importancia de los Sistemas

Los sistemas en las empresas son muy importantes, porque de ellos y la calidad de su implementación dependerá el éxito de las mismas. Una empresa que carece de sistemas difícilmente podrá contar con información fiable para la toma de decisiones.³

4.4. Clasificación de los sistemas

Diversos autores efectúan clasificaciones de los sistemas desde diferentes puntos de vista o aquellos que consideran importantes para determinados estudios.

² Montes Camacho Niver: "Ob. Cit., Pag.37

³ Ibid., Pag.48

Los sistemas integrados, son los que comparten información entre dos o más sistemas. La relación se la puede establecer por las siguientes razones:

- Facilitar la elaboración de informes
- Facilitar el acceso a los datos de información
- Eliminar redundancia de la información.

Los sistemas no integrados efectúan la transferencia de información a través de movimientos resumidos y al final de periodos definidos.

Los sistemas auxiliares tienen como característica más importantes el manejo de toda cuenta en forma detallada.

Se consideran como tales a aquellos sistemas distintos de los sistemas contables.

Un sistema auxiliar se puede definir como aquel sistema que maneje en forma operativa y detallada todas las transacciones comunes y a una actividad definida del negocio, ejemplos: Producción, ventas facturación, **inventarios**, documentos por cobrar.⁴

4.5. Técnicas para el prediseño y diseño de sistemas

4.5.1 El relevamiento: Es una técnica que como paso previo al prediseño y diseño, debe efectuarse en toda organización antes que cualquier otra tarea. A manera de diagnóstico para que permita conocer la situación real en la que se encuentra una determinada organización u

⁴ Montes Camacho Niver: "Ob. Cit., Pag.71

empresa, y a partir de ello, sugerir o implementar medidas correctivas para la mejora de los sistemas a través de una evaluación.

Los medios comúnmente utilizados en la recolección de información o datos son la entrevista, el cuestionario, la observación y otros, los mismos que tienen como base una estructura de preguntas o cuestionarios que permiten conocer o diagnosticar una realidad.

Para éste proceso también puede aplicarse el relevamiento y la implementación de propuestas de solución para tal efecto.⁵

4.5.2.-En el prediseño, será necesario observar que en una tabla de contenido están inmersos cuatro pasos:

- La expresión esquemática del problema
- La muestra de los cambios a la implantación de nuevos procedimientos que se suscitan en el sistema
- La viabilidad vale decir, la procedencia del planteamiento en relación a las características de la empresa.
- Finalmente, que este planteamiento contempla la solución del problema o dicho en otros términos permite plantear o formular una determinada solución.

⁵ Montes Camacho Niver: "Ob. Cit., Pag.81

4.5.3.- El diseño

La técnica del “H.I.P.O” esta destinada al desarrollo de software de sistemas, responde a una abreviatura del nombre en ingles de entrada-proceso-salida-jerarquía, que se puede adecuar al diseño de sistemas contables para permitir el planteamiento de problemas de análisis lógico.⁶

4.5.4.- Instrumentalización

Los manuales de procedimientos tienen entre otros objetivos:

- La optimización de los recursos
- Eficiencia de los procesos
- Estandarización
- Programa de decisiones
- Asignación de funciones
- Ordenamiento del personal
- Formular por escrito las operaciones de la empresa
- Permitir un estudio y análisis teóricos de las mismas
- Reglamentarlas
- Entrenar y seleccionar personal
- Evaluar con mayor facilidad los cambios

La importancia de estos manuales radica en que se utiliza un diseño o sistema para analizar sobre un diseño la forma operativa, determinando la capacidad de transformación de un proceso en cantidad y calidad.

⁶ Ibid., Pag.118

La cantidad de acciones y/o procesos que deben ejecutarse, la dificultad, calidad, complejidad y grado de decisión de cada acción: La relación de las acciones dentro del contexto del proceso, las cargas de trabajo. Los cuellos de botella.

Capítulo 5

El Control

5.1. Concepto de Control

Según Wálker Paiva ⁷ : “**El Control** es el proceso de vigilar que la acción sea llevada a cabo según lo planificado para completar los objetivos y metas deseados. Los controles son las medidas establecidas para determinar el logro de los objetivos y metas”.

El control se considera la última etapa del proceso administrativo, aunque normalmente la planeación y el control están relacionados; incluso, algunos autores consideran que el control es parte de la planeación.

Existe cierta controversia en cuanto al control ó supervisión, pero hay que tomar en consideración que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posteriormente a ésta.

El control responde a la pregunta “¿Cómo se ha realizado”?.

Dentro de una empresa debemos contar con los recursos adecuados, planes y programas bien delimitados, además de una buena dirección; pero si no se cuenta con un proceso de control, no se podrá verificar ó cuantificar lo que se está realizando en la organización.

⁷ Paiva Q. Wálker: “Glosario de Auditoría”, Edit. Educación y cultura, Cochabamba – Bolivia, 2001, Pag. 49

El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron ó fueron superados de acuerdo a lo esperado.

Se ha tratado de ver al control como una etapa que se aboca a hechos históricos, que se lleva a cabo mediante una serie de procedimientos complicados. Esto creo que es absurdo, debido a que el control se debe llevar a cabo constantemente, aunque hay que reconocer que sí se utiliza información histórica o pasada para poder realizar la medición de los resultados.

Se analizará algunas definiciones de control:⁸

BURT K. SCANLAN.- El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

GEORGE R. TERRY.- El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si en necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

HENRY FAYOL.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

⁸ Münch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, pág. 354

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL.- Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

MADDOCK.- 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.

5.2. Elementos del concepto de control⁹

Congruencia con los planes establecidos.- El control estará encaminado a verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición.- Para llevar un control es indispensable la medición y cuantificación de los resultados.

Detectar desviaciones.- Analizar las diferencias que se presentan entre lo planeado y ejecutado.

Establecimiento de medidas correctivas.- Si se detectan errores en la aplicación del control, es conveniente hacer las correcciones y ajustes necesarios.

En base a las interpretaciones de los autores respecto a la definición del control y a los elementos analizados anteriormente, se emitirá un concepto del mismo:

⁹ Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa; pág. 185.

Proceso mediante el cual, se determinará si los resultados obtenidos son acordes a los planes establecidos, y en caso contrario establecer las medidas correctivas pertinentes.

5.3. Importancia del control

Su importancia radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Por medio del control:¹⁰

- Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Se da en todas las demás funciones administrativas.
- Se determina y analiza las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Se obtiene información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.
- Se reduce costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.
- Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa, y consecuentemente, en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general.

¹⁰ Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa; pág. 190.

5.4. Principios del Control

Los principios del control son:¹¹

Equilibrio.- Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.

De los objetivos.- El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control se debe comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.

De la oportunidad.- No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, se tratará de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.

De las desviaciones.- Cualquier anormalidad que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.

¹¹ Münch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas

Costeabilidad.- La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de éstos, sea mucho mayor que los del costo de operación de los controles.

De excepción.- Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.

De la función controlada.- Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. El ejemplo del autor se considera entendible: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoria de los mismos, porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos.

5.5. Etapas de Control

Las etapas de control son:¹²

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición de resultados.
- c) Corrección.
- d) Retroalimentación.

¹² Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa; pág. 215

5.5.1. Establecimiento de estándares

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

Rendimiento de beneficios.- Es la utilidad que se obtiene de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.

Posición en el mercado.- Estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.

Productividad.- Se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa, se obtiene en base al estándar horas-máquina, horas-hombre.

Calidad del producto.- Se establece para verificar la superioridad referente a la calidad del producto en comparación con la competencia.

Desarrollo del personal.- Estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

Evaluación de la actuación.- Determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

Tipos de estándares

La aplicación de los estándares que a continuación se analizan, van en función de las necesidades específicas del área donde se implementen.

a) Estándares estadísticos.- Para su elaboración se requiere de información de hechos históricos, ya sea de la propia empresa o de la competencia. No inspiran mucha confiabilidad debido a que la información pasada ha variado en gran escala en comparación con la actual, por lo que, al obtener la información ésta debe ser conjuntada con el criterio del ejecutivo.

b) Estándares fijados por apreciación.- Se derivan principalmente en base a las experiencias del administrador. Se concreta a situaciones intangibles, tales como la conducta del personal.

c) Estándares técnicamente elaborados.- Por el contrario de los anteriormente señalados, éstos se concentran en el estudio tangible ó cuantitativo, y están encaminados a desarrollar el análisis sobre la productividad tanto del equipo, maquinaria, como de los trabajadores. Son los estándares de producción, de tiempos y movimientos.

5.5.2. Medición de Resultados

Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que se obtenga debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

Al realizar la medición y obtención de la información antes señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizada.

5.5.3. Corrección

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando se detecta fallas, se debe verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cuando en la medición de resultados se encuentran desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma ó una causa.

Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

5.5.4. Retroalimentación

Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación fluya de manera rápida.

5.6. Características de control

El control debe reunir algunas características necesarias para el logro de los objetivos de la empresa:¹³

Reflejar la estructura de organización.- Los sistemas de control deberán adecuarse a las necesidades de la empresa y al tipo de área que se vaya a aplicar, y no romper con los canales de la misma. Difiere mucho el control que tenga que implantarse en una empresa pequeña y en una grande, además, no serán los mismos controles para el departamento de recursos materiales y el de recursos financieros.

Oportunidad.- Esta característica se refiere a que el control debe detectar oportunamente las desviaciones, preferentemente antes de que se originen.

¹³ Münch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas.

Los controles deben actualizarse lo más que se pueda, se les debe dar preferencia a los controles que tengan preestablecido su estándar por ejemplo presupuestos, estimaciones, pronósticos.

Accesibles.- Es importante que la información que se obtenga de los controles sea accesible para las personas que han de interpretarlos, evitar al máximo los tecnicismos, ya que éstos provocan confusiones a quienes intervienen en su operación.

Ubicación estratégica.- Se debe detectar las áreas estratégicas para implantar los controles en la empresa, de nada serviría pagar altos costos en su implantación si no reditúan ningún beneficio. Además, hay áreas clave donde los controles son imprescindibles.

5.7. El control por áreas funcionales

El control por áreas funcionales pueden ser:¹⁴

- Control de producción (de calidad, de inventarios, de la producción, de compras).
- Control de mercadotecnia (de ventas)
- Control de finanzas (presupuestal, contable, costos, auditoría)
- Control de recurso humanos (auditoría de recursos humanos, evaluación de la actuación, reclutamiento y selección, de capacitación y desarrollo, de la motivación, de sueldos y salarios, evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones).

¹⁴ Münch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas

5.7.1. Control de Producción

Se busca incrementar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad del producto aplicando algunas técnicas como el estudio de tiempos y movimientos, inspecciones, análisis estadísticos, etc.

a) Control de calidad.- En el proceso de producción se debe seguir ciertas especificaciones en cuanto al requerimiento del producto, ya sea su color, acabado, resistencia y otros aspectos técnicos, y es mediante el control de calidad donde se vigilará que el producto terminado reúna las características deseables de acuerdo al plan establecido, lo anterior, para que el producto sea aceptado en el mercado. Para llevar a cabo lo anterior, se aplican técnicas de control estadístico de muestreo dependiendo del tamaño y características de la empresa.

b) Control de inventarios.-El control de inventarios permite:

- Disponibilidad de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evita pérdidas fuertes en ventas, deterioro y obsolescencia de productos, ó por exceso de material almacenado.
- Reducir al máximo las interrupciones de la producción, así como reducción de costos.

Mediante el control de inventarios se verificará las existencias de productos terminados, herramientas, materias primas, y en general con todo el equipo que dispone la empresa para su funcionamiento.

c) Control de la producción.- Mediante el control de producción se programará, coordinará e implantar todas las medidas encaminadas a lograr un rendimiento óptimo en la producción de unidades, indicando el modo, tiempo y lugar idóneo para el logro de las metas fijadas en el departamento.

d) Control de compras.- El control de compras verifica el cumplimiento de actividades como:

- Selección adecuada de proveedores.
- Control de pedidos.
- Comprobación de precios.
- Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el área solicitante.

Al llevar a cabo eficientemente éste control, evita:

- Compras innecesarias, excesivas y costosas.
- Obtención de materiales de baja calidad.
- Retrasos en los programas de producción y demás áreas.

5.7.2. Control de Mercadotecnia

Es la evaluación de la eficacia del proceso necesario para que el producto llegue al consumidor, es importante para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Algunas de las áreas que abarca son ventas, publicidad, promoción, distribución. Se lleva a cabo mediante campañas publicitarias y encuestas.

La evaluación en el área de mercadotecnia, controla otras funciones como son:

- Planeación de producción.
- Inventarios.
- Compras.
- Innovación en planta y equipo.
- Finanzas.
- Determinación de las necesidades de efectivo.
- Necesidades de planta y de recursos humanos.

Control de ventas - Mediante éste sistema se medirá el total de las ventas contra lo que se había pronosticado, analizando las variaciones originadas y adoptando las medidas pertinentes tales como mejorar el servicio al cliente, facilidades de crédito, campañas publicitarias para reforzar al vendedor, aumentar sus áreas de acción.

5.7.3. Control de Finanzas

Es una herramienta de la cual se va a obtener información acerca de la situación financiera de toda la empresa. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para darle un uso racional a los recursos económicos, apoyando con ésta información al ejecutivo en la toma de decisiones, y adoptar medidas correctivas.

Control presupuestal.- Los presupuestos son elaborados en la etapa de planeación, sin embargo, ya en la práctica, permiten obtener información

comparando lo presupuestado con lo realmente ejercido, y proporcionen bases para los ajustes correspondientes.

Un sistema de control presupuestal debe incluir las áreas principales de una empresa como son ventas, producción, inventarios, compras; coordinándolas como un todo y armonizar entre sí los diferentes presupuestos. Además detecta las causas que hayan originado ciertas diferencias y así poder tomar las medidas necesarias para que no se repitan, sirve como medio para identificar las áreas de dificultad, así como facilitar la toma de decisiones.

Control contable.- Cualquier empresa, independientemente de su magnitud ó giro, lleva un sistema de control contable que le permita contar con información oportuna y verídica, necesaria para analizar la situación de la empresa en un determinado periodo.

El control contable debe arrojar lo siguiente:

- Información veraz y oportuna.
- Sirve de guía al ejecutivo a detectar las áreas de dificultad, líneas de acción, y así poder tomar las decisiones correspondientes.
- Evita malos manejos.
- No se limita al registro de operaciones, también detecta las causas y orígenes de las mismas.

Costos.- Su objetivo principal estriba en determinar el costo real de un producto de acuerdo al análisis y cálculo de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación. También se identifican las áreas que requieren cierta

atención, ya sea por pérdidas o mermas; lo anterior, como en cada uno de los controles, permite al ejecutivo tomar las medidas que se juzguen convenientes.

Auditoria.- La auditoria en las organizaciones se realiza para determinar si la información reflejada en los estados financieros es real, ésta se lleva a cabo de acuerdo a una revisión detallada de todos los registros contables que lleva la empresa, además, se pretende verificar si los principios de contabilidad utilizados vayan acorde a las leyes correspondientes.

5.7.4. Control de Recursos Humanos

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

Auditoria de recursos humanos.- En cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoria de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias, para recabar ésta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios.

También en éste punto se realiza el inventario de recursos humanos, del que se obtiene la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.

Evaluación de la actuación.- Mediante ésta, se evaluará la efectividad de los trabajadores de la organización, se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre

otros. Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.

Evaluación de reclutamiento y selección.- Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renunciaciones y despidos de los trabajadores.

Evaluación de capacitación y desarrollo.- Para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarse en el estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.

Evaluación de la motivación.- Es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como se sabe, la motivación no se puede medir, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados de los cuales se puede analizar la conducta del trabajador en la empresa:

- Encuestas de actitud.
- Estudios sobre ausentismo, retardos.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios.- Esta, es una situación un tanto delicada y riesgosa, debido a que el personal de la empresa siempre estará inconforme

con su pago. Algunas medidas que se adoptan para efectuar éste tipo de control son las siguientes:

- Investigación de salarios con empresas de la región que tengan características similares.
- Estudios de incentivos en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones.- Para medir la efectividad de éstos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Estudios de ausentismo, de fatiga.
- Sugerencias y quejas.

Como se pudo observar, la finalidad de la aplicación de los controles analizados, se centra en la corrección de errores en base a los planes de la empresa para la toma de decisiones.

Cabe señalar también, que el control por sí mismo no es un fin sino un medio para llegar al objetivo último de todo el proceso administrativo.

Existen otros tipos de controles llamados generales, y aquí se agrupan aquellos que pueden ejercerse en todos los campos y con toda clase de fines aplicables

a cualquier área de la empresa, de los cuales se puede mencionar los reportes, gráficas, estadísticas.

5.8. Técnicas de Control

Tienen por objeto garantizar que los ejecutivos reciban oportunamente los informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc., que habrán de requerir, y son precisamente las herramientas auxiliares para llevar a cabo el proceso de control.

Las técnicas de control que se utilizan pueden ser desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, hasta los sistemas más modernos.

Algunas de la técnicas más encausadas a la administración son las que a continuación se detallan:¹⁵

Sistemas de información.- Son los medios a través de los cuales los directivos se interiorizan del funcionamiento de la empresa, a través de los datos e informes inherentes a las operaciones de la organización. Estos se deben ajustar a las características particulares de cada empresa. Los sistemas de información normalmente usados son técnicas como contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, archivos, formas y reportes, e informes.

¹⁵ Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa; pág.257

Informes.- Constituyen un efectivo medio de control siempre y cuando sean bien formulados, para lo cual, es necesario considerar algunas observaciones:

- Que sean sencillos y claros.
- Que su contenido sea analizado a fin de determinar su grado de confiabilidad.
- Apoyarse con gráficas, audiovisuales y explicación verbal.
- Que sea presentado con oportunidad.
- Que contenga información estratégica, no dando importancia a la cantidad sino a la calidad.
- Incluir conclusiones ó interpretaciones y sugerencias.

Formas.- Son herramientas que se utilizan en cada una de las áreas de la empresa para la transmisión y registro de datos de las actividades inherentes a cada puesto, las formas más utilizadas son tarjetas de control de asistencia, permisos, pólizas de diario, de egresos, tarjetas de almacén, etc.

5.9. Control Interno

El Control interno es la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la empresa. Su finalidad es la optimización del manejo de todos los recursos propiedad de la organización, esto se hace para disminuir desperdicios, aprovechamiento adecuado del tiempo, establecimiento de políticas; lo cual redundará en la disminución de costos.

“El control interno incluye el plan de organización y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficacia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.”¹⁶

5.9.1. Objetivos del Control Interno

Según COSO (Committee of Sponsoring Organizations), tres son los principales objetivos de control interno:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes financieros.
- Cumplimiento con leyes y regulaciones.

5.9.2. Características del Control Interno

También el COSO identifica tres características del control interno:

- Control Interno es un proceso. Es un medio para lograr un propósito, no un propósito por si solo.
- Control Interno es realizado por las persona. No es solo manuales de políticas y formas, sino personas en todos los niveles de la organización.

¹⁶ Statement of Auditing Procedure: Procedimiento N° 1 S.A.S. N° 1

- Control Interno se espera que provea seguridad razonable, pero no absoluta.
- Control Interno es el engranaje para el logro de unos objetivos en una o más categorías separadas y en ocasiones sobrepuestas.

5.9.3. Diferencia entre control interno Administrativo y el control interno Contable

El Comité de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, ha determinado que **el Control Administrativo** se diferencia del Contable por que está **referido a los procesos de decisión** que llevan a la autorización de los intercambios. Ésta autorización es una función de la Gerencia en procura de los objetivos organizacionales.

En cambio **el control interno contable incluye el plan de la organización, los procedimientos y registros** que se relacionan con la protección de los Activos y la confiabilidad de los registros contables y es ejercido por los departamentos financieros y contables.

5.10. El Sistema de control interno en las organizaciones

La importancia de tener un buen sistema de control de interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno

resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del

control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".¹⁷

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo

¹⁷ Catácora, F. Sistemas y Procedimientos Contables. Editorial McGraw/Hill, pág. 206

de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimientos de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

El control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las

empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.¹⁸

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

5.11. Control Interno en los Activos Fijos

1. Asignar responsabilidad por la custodia de los activos.
2. Separar la custodia de los activos de su contabilización.
3. Establecer medidas de seguridad, por ejemplo, guardias y acceso limitado a los activos de la planta para evitar robos.
4. Proteger los activos de los elementos (lluvia, sol, etc.).
5. Tener seguros adecuados contra incendios, tormentas y otras pérdidas accidentales.

¹⁸ Catácora, F. Sistemas y Procedimientos Contables. Editorial McGraw/Hill, pág. 251

6. Capacitar al personal operativo en el uso apropiado del activo.
7. Mantener un programa de mantenimiento periódico.

De manera particular se puede mencionar los siguientes controles:

1. Los inmuebles, planta y equipo serán adquiridos libres de todo gravamen, o en su caso identificar los que hubieren.
2. Los terrenos y los demás bienes del activo fijo deberán estar escriturados o facturados a nombre de la entidad.
3. Las escrituras de propiedad deberán registrarse inmediatamente en el Registro Público de la Propiedad.
4. En el caso de terrenos, se deberá pagar oportunamente el predial
5. Las adquisiciones de inmuebles, planta y equipo deberán estar amparadas en presupuestos de inversión, será necesaria la aprobación por escrito de funcionario responsable de la alta dirección.

Capítulo 6

Los Activos Fijos

6.1. Concepto

Los activos Fijos tal como su nombre lo indica, hacen parte del Activo de un Ente que definido de acuerdo algunos autores se los puede puntualizar como:

“Son todos aquellos bienes tangibles que se utilizan en la actividad de la empresa, que tengan una vida útil superior a un año y que no estén destinados a la venta, tales como: terrenos, edificios, muebles y enseres, vehículos, maquinaria y equipo, herramientas y equipos de computación. Los bienes de uso (Activos Fijos) a diferencia de los activos corrientes no entran en la rotación comercial o industrial del negocio y por su naturaleza constituyen inversiones de carácter permanente que se encuentran al servicio de la empresa.”¹⁹

Los activos fijos son bienes de la empresa que tienen una vida relativamente larga y no están para la venta dentro de las actividades normales de la empresa, y solo están para su servicio.

¹⁹ Funes Orellana Juan: “Contabilidad Intermedia”, Editorial Educación y Cultura, Cochabamba-Bolivia 1999, Pag. 190

6.2. Clasificación de los Activos Fijos

- Los activos fijos en forma general se clasifican en dos grandes grupos a saber: Tangibles e intangibles.

1. **Los tangibles** pueden estar sujetos a depreciación como: Edificios, muebles y enseres, maquinarias y equipos, vehículos, equipos de computación, etc.

Otros bienes que son tangibles pero no sujetos a depreciación son los terrenos.

2. **Los activos intangibles** pueden estar sujetos a amortización como: patentes, derechos de autor, concesiones, mejoras en arrendamiento, etc.²⁰

Los activos fijos de una empresa también se clasifican en dos grandes grupos principales.

1. Bienes inmuebles:

Los activos fijos de una empresa se clasifican como bienes inmuebles cuando no son trasladables, es decir, que no se pueden mover de un sitio a otro.

²⁰ Funes Orellana Juan: Ob. Cit., Pag. 190

2. Bienes muebles:

Los activos fijos de una empresa se clasifican como bienes muebles cuando son trasladables, es decir, que se pueden mover de un sitio a otro.

La inmensa mayoría de los activos fijos de una empresa son bienes muebles, esto es, que se pueden trasladar o mover de un lugar a otro.

De los activos fijos muebles de una empresa se destacan:

- Los muebles y enseres
- La maquinaria y equipo
- Los vehículos

6.3. Clasificación Contable de los Activos

Para efectos contables los activos fijos, tanto muebles como inmuebles, se clasifican particularmente en dos grupos: activos no depreciables y activos depreciables.

6.3.1. Activos no depreciables

Los activos no depreciables son aquellos que no sufren desgaste o demérito por el uso a que son sometidos y que por tanto no pierde un precio, al menos contablemente. Entre los activos no depreciables tenemos algunos ejemplos como son:

- Terrenos:

Se estima que los terrenos no sufren desgaste por el uso a que son sometidos, ni por el transcurso del tiempo, y por esta razón se consideran no depreciables. Esta es una teoría contablemente aceptada en todo el mundo.

- Construcciones en proceso:

Todo activo comienza su proceso de desgaste, de pérdida de valor contable, a partir de la fecha en que la empresa comienza a usarlo para los fines del negocio, y no desde la fecha de la compra, fabricación o construcción como a veces se cree.

- Maquinaria en montaje:

Cuando la maquinaria que compra o fabrica la empresa para su propio uso a un no a entrado en el proceso productivo porque apenas esta montando, o instalando, o armando, etc. no es depreciable, pues se considera que si la compañía no comienza a utilizarla, tal maquinaria no sufre desgaste ni deterioro.

- Muebles y enseres en fabricación:

A igual que la maquinaria la empresa puede producir sus propios muebles o adquirirlos de otras fuentes, pero solo entran en la cuenta depreciables a partir de la fecha de la cual la empresa empieza hacer uso productivo de ellos, no antes.

6.3.2. Activos depreciables

La inmensa mayoría de los activos fijos de una empresa son depreciables.

Los activos fijos de la empresa que sufren desgaste o deterioro por el uso a que son sometidos o por el simple transcurso del tiempo, forman parte de los activos depreciables.

6.4. Clasificación especial

Existen algunos activos fijos que exigen alguna clasificación especial para su tratamiento contable. Se considera tres de esos activos:

- Edificios:

Los edificios físicamente conforman una sola unidad con el terreno sobre el cual están contruidos. Sin embargo para efectos contables es necesario separar el uno del otro, al menos teóricamente.

Dentro de la contabilidad de la empresa tanto el terreno como el edificio deben llevarse en cuentas separadas.

¿Cómo lograr esta separación?

Es fácil, basta con determinar por cualquier medio contable aceptable el costo del terreno y el costo del edificio en forma separada.

- Redes de distribución:

Otros activos fijos de la empresa son las redes de distribución de agua, energía, vapor, gas, etc. que generalmente van incorporadas o adheridas a los terrenos o edificios. Es conveniente independizar contablemente el costo de estos activos.

- Mejoras al terreno:

Los terrenos en su natural concepción no son depreciables, sin embargo es común que a esos terrenos se le hagan mejoras tales como recubrimiento con cemento, asfalto u otro material que los proteja o los engalane. Dichas mejoras son contablemente depreciables y conviene entonces en estos casos independizarlas del costo del terreno, incluyéndolas en una cuenta auxiliar tal como “mejoras al terreno”.

Capítulo 7

Depreciaciones de los Activos Fijos

7.1. Definición de Depreciación

La depreciación es la pérdida de valor contable que sufren los activos fijos por el uso a que se les somete y su función productora de renta. En la medida en que avance el tiempo de servicio, decrece el valor contable de dichos activos.

7.2. Sujetos de la depreciación

1. Vida de los activos depreciables.

Los activos fijos que sufren depreciación tienen una vida limitada, al menos desde el punto de vista legal y contable.

La vida de un activo depreciable termina cuando se ha perdido todo su costo, es decir, cuando se ha depreciado totalmente.

- La vida legal o contable:

La vida contable de un activo fijo depreciable comienza desde la fecha en que la empresa lo compra y lo empieza a explotar económicamente hasta la fecha en que se cumple su depreciación total.

- Vida efectiva:

La vida efectiva o real de un activo fijo depreciable va desde la fecha de compra de dicho activo hasta cuando la empresa no lo utiliza más, bien por desgaste total (inservible), bien por obsoleto (inadecuado), o bien por cualquier otra razón que lo haga inoperante y por lo tanto quede definitivamente fuera de servicio.

La vida legal está preestablecida por la misma ley; en cambio la vida efectiva o real esta dada por el buen o mal uso que se haga del activo.

2. Tasas de depreciación:

Las tasas de depreciación son los porcentajes en que anualmente se va reduciendo el costo de los activos por razón del desgaste o deterioro que sufren al ser usados.

Cada año el activo vale menos contablemente porque cada año esta más desgastado, mas deteriorado, y la empresa debe cuantificar este desgaste y contabilizarlo.

7.3. Elementos de la depreciación según la NIC 4

La NIC 4 indica que “el importe depreciable de un activo debe distribuirse sobre base sistemática a cada periodo contable durante la vida útil del activo”.²¹

Los elementos de la depreciación son:

- Vida Útil

La vida útil es el periodo durante el cual se espera que un activo depreciable sea usado por la empresa; o el número de unidades de producción y otras similares que la empresa espera obtener del activo.

La vida útil de un activo depreciable debe estimarse después de considerar los factores siguientes:²²

- a) Uso y desgaste físico esperado;
- b) Obsolescencia; y
- c) Límites legales o de otro tipo para el uso de un activo

Las vidas útiles de los principales activos depreciables, o de las clasificaciones de los activos depreciables, deben revisarse

²¹ Norma Internacional de Contabilidad 4, pág. 96.

²² Ídem.

periódicamente y las tasas de depreciación deben ajustarse para el período en curso y para los futuros si las expectativas son significativamente diferentes de las estimaciones anteriores. El efecto del cambio debe revelarse en el período contable en el que ocurra.

- Valor residual

El valor residual de un activo generalmente es insignificante y puede pasarse por alto el calcular el importe depreciable. Si hay probabilidad de que el valor residual sea importante, éste se estima a la fecha de adquisición del activo o a la fecha de cualquier revaluación posterior del activo, sobre la base del valor realizable que prevalezca en esa fecha para activos similares que hayan llegado al fin de sus vidas útiles habiendo operado en condiciones semejantes a aquellas en las cuales el activo será usado. En todos los casos, del valor residual total, se deducen los costos que se espera incurrir al disponerse del activo al final de su vida útil.²³

²³ Idem.

7.4. Efectos de la depreciación

7.4.1. Efectos internos

Los efectos internos causados por la depreciación inciden en forma directa sobre el patrimonio y sobre las utilidades.

- Sobre el patrimonio:

La depreciación es una reducción progresiva del costo de los activos fijos de la empresa. Si los activos fijos de la compañía van soportando una reducción gradual de su costo, el patrimonio se va reduciendo también en esa misma proporción hasta agotarse totalmente, si esos activos a su vez no son capaces de generar una renta de tal nivel que enjague esa pérdida de valor producido por la depreciación.

- Sobre las utilidades:

La depreciación es un gasto imputable al ejercicio contable en el cual se causa. El efecto final de todo gasto es reducir las utilidades, disminuir las ganancias.

7.4.2. Efectos externos

El más importante de los efectos de orden externo que tiene la depreciación está relacionado con los impuestos.

7.5. Cálculo de la depreciación:

Existen varios métodos para calcular la depreciación, dentro de los cuales el uso ha consagrado uno de ellos como el más equitativo y fácil de aplicar; este método, el más utilizado en el mundo es el llamado Método de Línea Recta.

Método de línea recta:

Es el método de depreciación más utilizado y con este se supone que los activos se usan más o menos con la misma intensidad año por año, a lo largo de su vida útil; por tanto, la depreciación periódica debe ser del mismo monto.

Este método distribuye el valor histórico ajustado del activo en partes iguales por cada año de uso. Para calcular la depreciación anual basta dividir su valor histórico ajustado entre los años de vida útil.

$$DEPRECIACIÓN ANUAL = \frac{VALOR HISTÓRICO AJUSTADO - VALOR RESIDUAL}{VIDA UTIL}$$

7.6. Contabilización de la depreciación

La depreciación debe contabilizarse mensualmente. Esta contabilización mensual se hace a través de un asiento de ajuste.

Modalidad de los asientos:

A nivel universal existen dos modalidades para registrar el ajuste por depreciación.

- Asiento directo:

Toda depreciación es un gasto para la empresa y una disminución de su valor de costo de sus activos fijos depreciables. Enfocada la situación bajo este precepto, el valor de la depreciación se debitará en gastos y se acreditará en la cuenta del activo depreciado.

- Asiento Alternativo:

Una segunda modalidad del asiento para registrar la depreciación es el llamado asiento alternativo.

Mirando este tipo de asiento se afecta como siempre la cuenta de gastos, la cual se debita por el valor de depreciación calculada. La otra cuenta que se afecta es la de depreciación acumulada. Esta cuenta, como su nombre lo indica, va acumulando la depreciación que de mes en mes, de año en año, van sufriendo los activos fijos a todo lo largo de su vida legal o contable.

Por toda depreciación cargada a gastos se acredita la cuenta de depreciación acumulada.

El asiento alterno de que hemos hablado es el más utilizado del mundo porque de un lado mantiene inalterable el valor de costo e los activos y de otro lado muestra la depreciación causada (el desgaste) de los activos hasta la fecha y por tanto permite analizar el tiempo de uso que lleva el activo, lo mismo que la vida legal que aun le queda en una fecha determinada.

7.7. Presentación en el balance general

En el balance general se presentan las cuentas de activo y de depreciación acumulada dispuestas como una deducción la una de la otra así:

| | |
|--------------------------------|------------|
| Muebles y enseres | \$ 30.000 |
| (Menos) Depreciación acumulada | <u>129</u> |
| | 29.871 |

El efecto final de este asiento alterno es exactamente igual al que resulta con el asiento directo, o sea, un momento de los gastos de la empresa y una disminución del costo de sus activos depreciables y por tanto de su patrimonio. Pero este asiento alterno es más descriptivo y por lo tanto más informativo para el lector del balance.

De la combinación del activo despreciable y su depreciación acumulada resulta el llamado valor contable que es el que suma

dentro de los activos de la compañía. A este también se le llama valor neto o valor de libros de los activos fijos.

7.8. Métodos de depreciación acelerada

Estos consisten en distribuir el valor depreciable de un activo en forma descendente, es decir, una mayor proporción de su valor en los primeros años de vida de algunos activos son más productivos y requieren menos gastos de reparación y mantenimiento. Al equilibrar los gastos periódicos de depreciación y mantenimiento de los activos a lo largo de su vida útil, en los primeros años se presentarán altos montos de depreciación y bajos gastos de mantenimiento, mientras que los últimos años la relación será inversa. Con el avance tecnológico, algunos activos tienden a hacerse obsoletos rápidamente, lo cual justifica también la necesidad de depreciarlos en forma más acelerada.

a) Método de la suma de los años dígitos

Este método aplica sobre el valor por depreciar una fracción cuyo denominador corresponde a la suma de los dígitos de los años de vida útil y el numerador es el número de años que le resta de vida útil al activo.

Algebraicamente, con el fin de obtener la suma de los dígitos de los años, debe aplicarse la siguiente fórmula:

$$\frac{S = n(n+1)}{2}$$

Donde:

S = suma de los dígitos de los años

n = años estimados de vida útil

b) Métodos de reducción de saldos.

Este método consiste en la aplicación de una tasa sobre el valor no depreciado del activo. El cálculo de la tasa se lleva a cabo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de depreciación} = 1 - \sqrt[n]{\frac{\text{Valor residual}}{\text{Valor histórico}}}$$

Donde n es el número de años de vida útil del activo

Si el valor residual no es significativo, este método no puede usarse, porque al aplicar la fórmula la tasa de depreciación sería 1, lo que significaría una depreciación del 100% para el primer año.

El sistema de reducción de saldos se puede aplicar con un porcentaje equivalente al doble del que se trabajaría en línea recta, en caso de activos cuya vida útil sea superior de cinco años (Estatuto Tributario).

c) Método de unidades de producción.

Para algunos activos como máquinas, equipos y vehículos, su vida útil está estrechamente relacionada con la capacidad de producción, la cual se expresa en horas de trabajo, kilómetros recorridos, unidades producidas, etc. Para estos activos se utiliza este método de depreciación que consiste en calcular el monto de depreciación periódica, de acuerdo con el volumen de actividad alcanzada.

La depreciación por unidad se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Depreciación por unidad} = \frac{\text{Valor histórico}}{\text{Capacidad de producción}}$$

Capítulo 8

La Codificación de Activos Fijos

Para facilitar la localización de los materiales almacenados en la bodega, las empresas utilizan “sistemas de codificación de materiales”.

Cuando la cantidad de artículos es muy grande, se hace casi imposible identificarlos por sus respectivos nombres, marcas, tamaños etcétera.

Para facilitar la administración de los materiales se deben clasificar los artículos con base a un sistema racional, que permita procedimientos de almacenaje adecuados, operacionalización de la bodega y control eficiente de las existencias. Se da el nombre de “clasificación de artículos” a la catalogación, simplificación, especificación, normalización, esquematización de todos los materiales que componen las existencias de la empresa.²⁴

8.1. La clasificación de artículos

- **Catalogación** significa el inventario de todos los artículos existentes sin omitir ninguno. La catalogación permite la presentación conjunta de todos los artículos proporcionando una idea general de la colección.
- **Simplificación** significa la reducción de la gran diversidad de artículos empleados con una misma finalidad. Cuando existen dos o mas piezas

²⁴ Chiavenato Idalberto: “Iniciación a la Administración de materiales”, McGraw -Hill, Mexico, 1994, Pag. 125).

para un mismo fin, se recomienda la simplificación: la elección de sólo uno para su uso. La simplificación favorece la normalización.

- **Especificación** significa la descripción detallada de un artículo, como sus medidas, formato, tamaño, peso etcétera. Cuanto mayor es la especificación, se contará con más información sobre el artículo y menos dudas con respecto de su composición y características. La especificación facilita las compras de artículo, pues permite dar al proveedor una idea precisa del material que comprará.

Facilita la inspección al recibir el material, el trabajo de ingeniería del producto, etc.

- **Normalización** indica la manera en que el material debe ser utilizado en sus diversas aplicaciones. La palabra deriva de “normas” que son las recetas sobre el uso de materiales.
- **Estandarización** significa establecer idénticos estándares de peso, medidas y formatos para los materiales de modo que no existan muchas variaciones entre ellos. La estandarización hace que, por ejemplo, los tornillos sean de tal o cual especificación, con lo cual se evita que cientos de tornillos diferentes entren innecesariamente en existencias.

8.2. La codificación

Es una consecuencia de la clasificación de los artículos. Codificar significa representar cada artículo por medio de un código que contiene la información necesaria y suficiente, por medio de números y letras. Los

sistemas de codificación mas usados son: código alfabético, numérico y alfanumérico.²⁵

8.2.1. El sistema alfabético

Codifica los materiales con un conjunto de letras, cada una de las cuales identifica determinadas características y especificaciones. El sistema alfabético limita el número de artículos y es de difícil memorización, razón por la cual es un sistema poco utilizado.

8.2.2. El sistema alfanumérico

Es una combinación de letras y número y abarca un mayor número de artículos. Las letras representan la clase de material y su grupo en esta clase, mientras que los números representan el código indicador del artículo.

8.2.3. El sistema numérico

Es el más utilizado en las empresas por su simplicidad, facilidad de información e ilimitado número de artículos que abarca.

Comúnmente se denomina sistema decimal, porque las informaciones básicas son proporcionadas por medio de varios

²⁵ Chiavenato Idalberto: Ob. Cit., Pag. 125.

conjuntos de dos números. La primera decena, es decir el primer par de números, clasifica las principales clases de materiales.

La segunda decena clasifica los principales grupos de materiales en cada clase representada por la primera decena. Mientras la primera decena indica la clasificación general, la segunda decena indica los diversos grupos materiales en cada clase.

TERCERA PARTE

MARCO

PRACTICO

TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO

Capítulo 9

Aspectos Metodológicos de la Investigación

9.1. Estudio Descriptivo

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometido a análisis (Dankhe 1986) . Miden evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.²⁶

²⁶ Sampieri Hernández R.; Fernández, Baptista, Metodología de la Investigación, pág. 61,

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. La utilidad y propósito principal es saber como se puede comportar un concepto o variable. Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables.

De esta manera el trabajo de investigación se realizó como un estudio descriptivo - correlacional.

9.2. Definición de Variables

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.²⁷

9.2.1. Variable Independiente

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables.

La variable independiente del trabajo de investigación es:

Desarrollo de procedimientos para la adquisición, control y disposición de los activos fijos en una empresa industrial.

²⁷ Sampieri Hernández R.; Fernández, Baptista, Metodología de la Investigación, pág. 75.

9.2.2. Variable Dependiente

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella.

La variable dependiente del trabajo de investigación es:

Coadyuvar en la calidad y confiabilidad de los estados financieros

9.3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto implica desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de su estudio.

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza en un contexto particular.²⁸

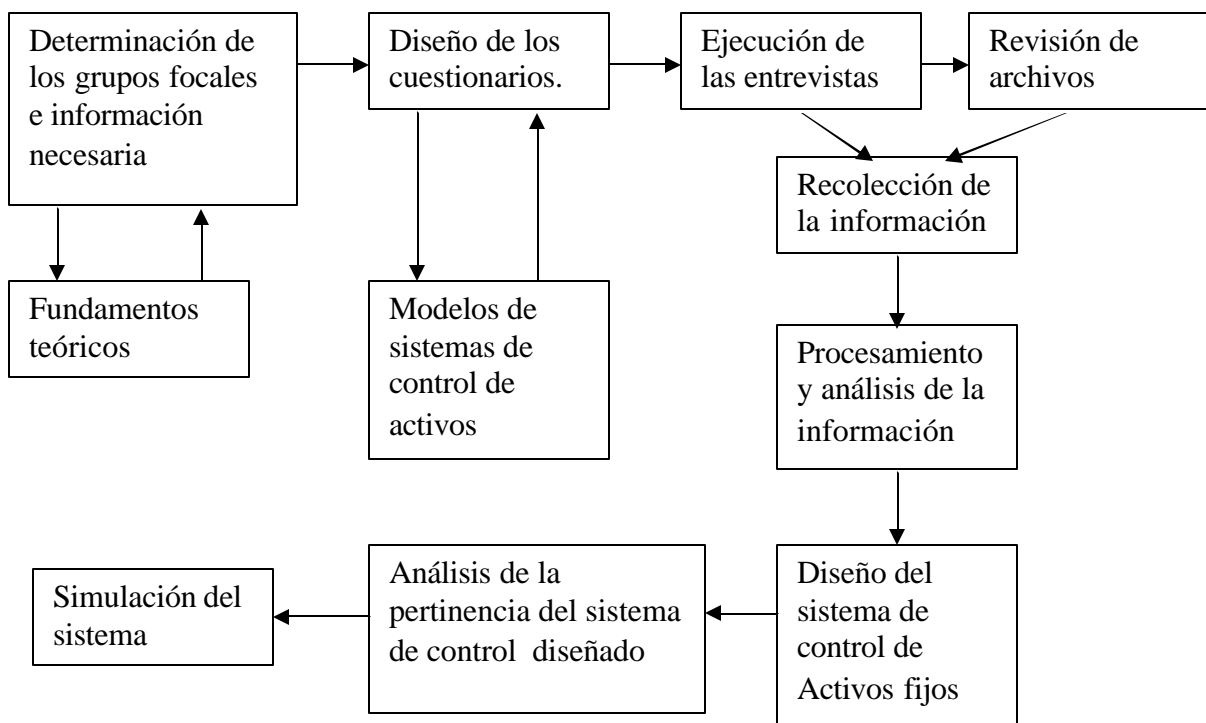
El trabajo de investigación tendrá un diseño no experimental y transeccional porque es una investigación descriptiva y correlacional.

²⁸ Sampieri Hernández R.; Fernández, Baptista, Metodología de la Investigación, pág. 106,

El diseño de la investigación es:

- Analizar la administración de los activos fijos de la empresa.
- Analizar los medios de control que existen sobre los activos fijos.
- Indagar la existencia de procedimientos para la adquisición y custodia de los activos fijos.

FLUJOGRAMA DEL DISEÑO APLICADO



Fuente: Elaboración Propia

9.4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se circunscribe a la Empresa Cerámica Boliviana Ltda., ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, Parque Industrial Liviano, Avenida Brasil y 4to Anillo.

9.5. Método de Recolección de Datos

9.5.1. Observación

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Haynes (1978) menciona que es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente.²⁹

9.5.2. Entrevista

Las entrevistas tienen bastante uso en los trabajos de investigación porque el trabajo de campo permite obtener una buena parte de la información y es la relación directa existente entre el investigador y el objeto de estudio.³⁰

Se realizaron entrevistas a la gerencia de la entidad. Ver anexo N° 1.

²⁹ Sampieri; Hernández R.; Fernández, Baptista, Metodología de la Investigación, pág. 310.

³⁰ Montes; Niver; Mitología de la Investigación, 130.

9.5.3. Cuestionario

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida y pueden ser cerradas y abiertas.

El cuestionario se utilizó para determinar la existencia de un sistema para la adquisición, control y custodia del manejo de los activos fijos de la empresa y se aplicó a funcionarios de la entidad. Ver anexo N° 2.

Capítulo 10

Conclusiones del Trabajo de Campo

CERABOL no tiene implementado un sistema que formalice el proceso de adquisiciones, control y disposiciones del activo fijo.

No existe un organigrama formalizado en la empresa.

No existen funcionarios responsables de la salvaguarda de los activos que se tienen y que se adquieren.

Existe dispersión física de los bienes tangibles de la empresa, debido a que los procesos de producción y comercialización, se realizan en lugares diferentes y distantes, dificultándose por tanto su ubicación, mantenimiento y salvaguarda.

Del cuestionario realizado se concluye:

- El método y políticas de valuación, incluyendo las de capitalización, actualización y depreciación, no están aprobadas por la gerencia de la empresa.
- La adquisición, venta y baja de los activos fijos no tiene procedimientos establecidos.
- Las funciones de adquisición, custodia y registro de los activos fijos, son realizadas por el contador general de la empresa.

- Los activos fijos no se encuentran codificados esto dificulta su localización y control.
- No se realizan operaciones de mantenimiento físico de los activos fijos, solo se realizan arreglos cuando lo requieren los activos y no existen políticas para tal efecto.
- No se cuentan con registros individuales de los activos fijos que permitan conocer el valor de los bienes.
- No existe sistemas informáticos para determinar los procesos de registro, valuación y depreciación de los activos fijos.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Capítulo 11

Objetivo y Alcance de la Propuesta

11.1. Objetivos de la propuesta

La propuesta que en adelante se expone, tiene el objetivo principal de presentar un sistema para formalizar las operaciones relacionadas a los activos fijos de la empresa en estudio.

El objetivo general anteriormente descrito, se consigue con la aplicación de un sistema auxiliar integrado a la contabilidad de la empresa, que permita resolver las fallas detectadas.

Dicho sistema auxiliar se instrumentaliza en esta propuesta con una serie de normas administrativas y procedimientos técnicos para regular las adquisiciones, manejo y disposición de los activos de la empresa.

También la propuesta determina las responsabilidades de los funcionarios comprometidos en este sistema e incorpora un sistema de codificación que facilita la ubicación y en general el control de estos activos.

11.2. Alcance de la propuesta

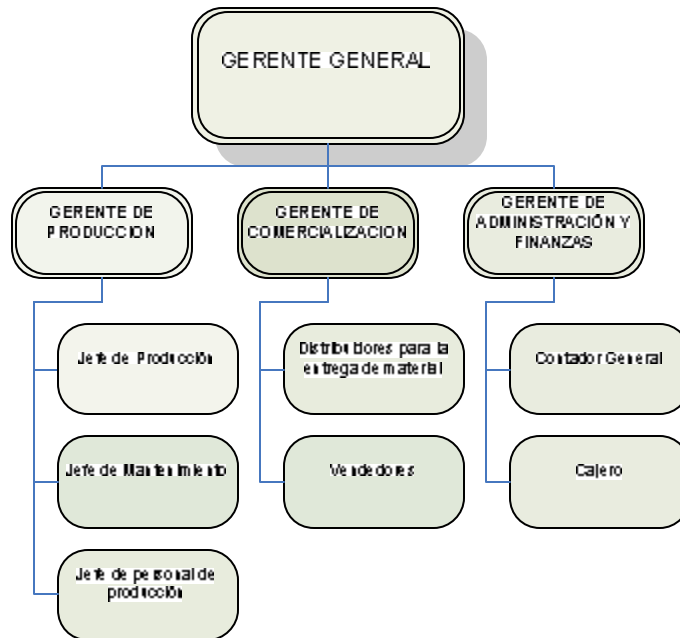
El sistema propuesto alcanza a la totalidad de la empresa, y para mayor funcionalidad operativa se lo concibe organizado a dos niveles y compuesto por tres subsistemas.

- Un nivel normativo y consultivo del sistema a cargo de la Gerencia General, socios y la Sección Contabilidad, encargado de la planificación, administración y control del sistema
- Un nivel ejecutivo y operativo a cargo de los funcionarios responsables del cumplimiento de las normas establecidas.
- Siguiendo un análisis H.I.P.O., los tres subsistemas establecidos son el de adquisiciones de Activos fijos, el subsistema de manejo y el subsistema de disposición de los mismos.

Capítulo 12

Planteamiento y desarrollo de la propuesta

Debido a la inexistencia de un organigrama en CERABOL se propone el siguiente:



Para alcanzar los objetivos planteados, es esencial la instrumentalización del sistema propuesto, aspecto que se logra con las normas y procedimientos técnicos para cada subsistema, las mismas que se detallan a continuación.

SUBSISTEMA DE ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS

Este subsistema se ocupa de todas las actividades para adquirir los bienes componentes del Activo Fijo de la empresa.

Para la normalización de estas operaciones de compra se distinguen tres modalidades, considerando la cuantía de dinero de las mismas:

- Adquisiciones Mayores,
- compras de montos medios y,
- compras menores.

Adquisiciones Mayores

Se trata de adquisiciones importantes por su cuantía monetaria que eventualmente puede realizar la empresa.

Podrían tratarse de esta modalidad todas las compras mayores a \$us. 5.000.- (Cinco Mil Dólares Americanos)

En esta modalidad se tiende a lograr una mayor participación de los socios en las decisiones de compra y la concurrencia del mayor número de proponentes.

La normativa mínima para estas contrataciones es la siguiente:

1. Toda contratación de esta modalidad debe contar con la participación de un socio y la Gerencia General.
2. Para cada compra de bienes deberá completarse un formulario resumen con las condiciones específicas, dicho formulario será elaborado expresamente por los miembros del nivel consultivo.
3. Luego se procederá a invitar a los potenciales proveedores para que completen el formulario anteriormente citado.
4. En caso de no contar con un funcionario idóneo para elaborar las especificaciones técnicas del formulario citado, se podrá contratar asesoramiento especializado ajeno a los

proponentes, con honorarios consecuentes con el monto de la adquisición.

5. Los potenciales proponentes podrán formular consultas y aclaraciones hasta 10 días antes del plazo fijado.
6. Concluido el periodo de consultas, enmiendas y comunicaciones, la Gerencia General con el aval del socio participante, deberá confeccionar una nómina de los proponentes evaluados, con un cuadro comparativo de evaluaciones técnicas y económicas y una calificación general.
7. Los factores, criterios y sistema de calificación, deberán ser establecidos y especificados en el formulario resumen.
8. Una calificación mayor obtenida por un proponente no creará derecho alguno a favor del mismo, debiendo plasmarse éstos, junto a sus obligaciones en el contrato respectivo u otro instrumento legal.

Compras de montos medios

Se trata de adquisiciones mayores a \$us 1.000 pero menores a \$us. 5.000.-

Esta modalidad puede adoptar los criterios establecidos para las adquisiciones mayores o seguir la normativa mínima siguiente:

1. Toda contratación de esta modalidad debe contar con la participación la Gerencia General y el jefe o encargado del área requirente.
2. Para cada compra de bienes deberá completarse un formulario resumen con las condiciones específicas, dicho formulario será elaborado expresamente por los miembros del nivel consultivo.
3. Luego se procederá a invitar a los potenciales proveedores para que completen el formulario anteriormente citado.
4. En caso de no contar con un funcionario idóneo para elaborar las especificaciones técnicas del formulario citado, se podrá contratar asesoramiento especializado ajeno a los proponentes, con honorarios consecuentes con el monto de la adquisición.

5. Los potenciales proponentes podrán formular consultas y aclaraciones hasta 5 días antes del plazo fijado.
6. Concluido el periodo de consultas, enmiendas y comunicaciones, la Jefatura de área con el aval de la Gerencia General, deberá confeccionar una nómina de los proponentes evaluados, con un cuadro comparativo de evaluaciones técnicas y económicas y una calificación general.
7. Los factores, criterios y sistema de calificación, deberán ser establecidos y especificados en el formulario resumen.
8. Una calificación mayor obtenida por un proponente, no creará derecho alguno a favor del mismo, debiendo plasmarse éstos, junto a sus obligaciones en el contrato respectivo u otro instrumento legal.

Compras menores

Se trata de adquisiciones mayores a \$us 10. pero menores a \$us. 1.000.

Esta modalidad puede adoptar los criterios establecidos para las compras de montos medios o seguir la normativa mínima siguiente:

1. Toda contratación de esta modalidad debe contar con la participación del jefe o encargado de área requeriente de la empresa y un funcionario de la misma.
2. Para cada compra de bienes deberá completarse un formulario resumen, con las condiciones específicas y respaldado por Tres (3) Facturas Pro-Formas de los potenciales proveedores. Dicho formulario será elaborado expresamente por los miembros del nivel consultivo.
3. Concluido el llenado del formulario resumen de cotizaciones la Jefatura de área con el aval de la Gerencia General, deberá confeccionar una nómina de los proponentes evaluados, con un cuadro comparativo de evaluaciones técnicas y económicas con una calificación general.
4. Los factores, criterios y sistema de calificación, deberán ser establecidos y especificados en el formulario resumen.

5. El pago y recepción de los bienes adquiridos deberá efectuarse por un funcionario ajeno al proceso antes descrito.

SUBSISTEMA DE MANEJO DE ACTIVOS FIJOS

Este subsistema tiene por objetivo el optimizar la disponibilidad, uso y control de los bienes de la empresa, así como la minimización de los costos de sus operaciones.

La Gerencia General es la responsable principal de este subsistema y todos los jefes o encargados de área deben responder sobre estos aspectos a dicha Gerencia.

Identificamos dos componentes en la administración de este subsistema:

- La administración de Activos fijos en Almacenes
- La administración de Activos Fijos en otras áreas de la empresa.

Para ambos componentes. el nivel consultivo del sistema debe planificar y ejecutar cuatro labores de control de los Activos Fijos:

1. Inventarios y recuentos periódicos, planificados y sorpresivos.
2. Verificaciones aleatorias de la correspondencia entre los registros y las existencia físicas.
3. Labores de mantenimiento y salvaguarda.
4. Verificación de la existencia de documentación legal sobre derecho propietario, cobertura de seguros y registro fidedignos de estos bienes.

Administración de Activos Fijos en almacén

El encargado de esta sección Almacenes de la empresa, dependiente directo de la Gerencia General, debe dedicarse plenamente a las actividades que aseguren una adecuada recepción, registro, almacenamiento, salvaguarda y control de los bienes a su cargo, considerando la siguiente normativa general:

- **Para la recepción** de Activos Fijos, se debe cotejar la documentación pertinente, para verificar la cantidad y atributos técnicos, físicos y funcionales de los bienes a recibir.
- La recepción debe ser realizada por el Almacenero junto al responsable del pago al proveedor en el caso de compras menores.
- Para el caso de compras de montos medios y adquisiciones mayores debe existir la presencia de la Gerencia General y del socio participante, junto al asesor del proceso de compra, si existiese.
- **El registro** de los Activos Fijos, debe seguir el proceso que comprende la catalogación, clasificación, normalización y codificación que se describe mas adelante.
- **El Almacenamiento** tiene por objetivo facilitar la conservación y manipulación adecuada de los bienes que ingresan al almacén.

Consideramos importante resaltar algunas prohibiciones para el responsable de Almacenes:

- Recepcionar bienes con especificaciones diferentes a las establecidas en la documentación pertinente.
- Mantener bienes en almacenes sin haber regularizado su ingreso
- Entregar bienes sin documento de autorización emitido por la instancia competente.
- Entregar bienes en calidad de préstamo a particulares.
- Usar los bienes para beneficio particular.

Administración de Activos fijos en otras áreas de la empresa

Los encargados de cada sección, dependientes directamente de la Gerencia General, deben realizar actividades que aseguren una adecuada recepción, registro, almacenamiento, salvaguarda y control de los bienes a su cargo, considerando la siguiente normativa general:

- **Para la recepción** de Activos Fijos, a ser utilizados bajo su dependencia, se debe verificar la correspondencia de la documentación pertinente, con la cantidad y atributos técnicos, físicos y funcionales de los bienes a recibir.
- La recepción debe ser realizada por el encargado de área, junto al responsable del pago al proveedor en el caso de compras menores.
- Para el caso de compras de montos medios y adquisiciones mayores debe existir la presencia de la Gerencia General y del socio participante, junto al asesor del proceso de compra, si existiese.
- **El registro** de los Activos Fijos, debe seguir el proceso que comprende la catalogación, clasificación, normalización y codificación que se describe mas adelante.
- **El Almacenamiento** tiene por objetivo facilitar la conservación y manipulación adecuada de los bienes que se utilizan en cada área.

Se considera importante resaltar algunas prohibiciones para el responsable de cada área y sus dependientes, en relación a los Activos fijos:

- Recepcionar bienes con especificaciones diferentes a las establecidas en la documentación pertinente.
- Mantener bienes en sus dependencias sin haber regularizado su ingreso
- Entregar bienes sin documento de autorización emitido por la instancia competente.
- Entregar bienes en calidad de préstamo a particulares
- Usar los bienes para beneficio particular.

CLASIFICACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Con el propósito de facilitar la localización de los activos fijos de la empresa, Se propone la realización del siguiente proceso de clasificación.

- **La catalogación** de todos los bienes componentes del activo Fijo de la empresa. Tanto en la sede Santa Cruz de la Sierra, como en el centro de acopio de materia prima, ubicado en la localidad de la angostura.
- **La simplificación**, esto es la creación de artículos de existencia o familia de artículos como: Maquinarias, equipos adicionales, equipos de computación, Vehículos, herramientas, muebles y enseres, instalaciones varias, terrenos y yacimientos arcillosos.
- **La especificación** que deberá describir detalladamente los artículos simplificados, con sus respectivas medidas, formato, tamaño y peso.
- **La normalización** lograr un detalle preciso de la utilización de los bienes especificados.
- **La codificación** consensuada con los encargados de área ha sido de tipo alfanumérica, estableciendo cinco niveles bajo los criterios siguientes:
 - **Primer Nivel:** Numérico en decenas, para expresar la ubicación geográfica del activo.
 - **Segundo Nivel:** Literal con la abreviatura del Área funcional donde se utiliza el bien.
 - **Tercer Nivel:** Literal, con la abreviatura de la familia o artículo de existencia, resultado de la simplificación realizada.

- **Cuarto Nivel:** Numérico en centenas, referido a la utilización que ordinariamente se le da a cada bien del activo fijo
- **Quinto Nivel:** Numérico en centenas, referido a la especificación física del bien.

A instancias del presente trabajo, se encuentran desarrolladas las actividades de catalogación íntegra, de simplificación y especificación de todos los bienes del activo fijo de la empresa.

Resta por lo tanto la señalización física de estos bienes y su normalización bajo los criterios de codificación expuestos.

SUBSISTEMA DE DISPOSICIÓN DE BIENES

Este subsistema se encarga de las normas y procedimientos relacionados al destino de los bienes del Activo fijo de la empresa en estudio.

Las normas y procedimientos que se exponen a continuación, tienen el objetivo de:

- Recuperar mediante el uso de los bienes, el valor total o parcial de la inversión realizada en los Activos Fijos.
- Evitar gastos innecesarios de almacenamiento y salvaguarda de los Activos Fijos.
- Evitar la acumulación de estos bienes, sin uso y por tiempo indefinido.

La Gerencia General de la empresa es la responsable principal por la disposición de los Activos Fijos y los resultados de la misma.

El encargado de cada área de la empresa, involucrado en la disposición de los Activos Fijos, es responsable por el cumplimiento de la normatividad de este subsistema.

Modalidades de disposición de los Bienes del Activo Fijo

Consideramos tres modalidades de posibles disposiciones a realizar: Arrendamiento, enajenación, y permuta.

- La Gerencia General determinará los bienes a ser dispuestos, la factibilidad y tipo de disposición así como los valores base de los bienes para dicho proceso.
- Para las decisiones descritas en el punto anterior, cada Jefe o encargado de área elaborará un informe con recomendaciones sobre la disposición de los bienes del Activo Fijo de su área.
- En los informes de los encargados de áreas sobre las disposiciones de los bienes, así como las decisiones de la Gerencia al respecto, se puede recurrir a la contratación de asesores o consultores, con el propósito de especializar dichas decisiones.
- En la modalidad de arrendamiento se establece las normas siguientes:
 - No deberán arrendarse inmuebles para ser utilizados como viviendas.

- Los contratos de alquiler deberán ser de adhesión estableciendo claramente el objeto de alquiler, plazo, garantías, precio, reajustes, así como el estado actual del bien, condiciones de salvaguarda y causales de resolución.
- En la modalidad de enajenación, la misma procederá cuando el bien es innecesario para las actividades de la empresa y no este previsto su uso en el futuro.
- Cuando se decida como modalidad de disposición la permuta, se recomienda como principal criterio la proporcionalidad en el valor de los bienes a ser permutados, si esto no es posible podrá aceptarse la cancelación de la diferencia del valor permutado.

La baja de bienes

Esta no es una modalidad de disposición de bienes, sino la exclusión de un bien en forma física de los registros contables de la empresa, por lo que el informe de los encargados podría contemplar esta posibilidad cuando se den alguna de las causales siguientes:

- Enajenación de bienes
- Hurto, robo o pérdida fortuita
- Mermas
- Vencimientos, descomposiciones y deterioros
- Obsolescencia
- Siniestros.

La evacuación del informe del encargado o Jefe de área, recomendando la baja de bienes, debidamente documentada, deberá aprobarse por la Gerencia General, para la confección del respectivo asiento contable de baja.

Capítulo 13

Conclusiones Finales

Es necesaria la implementación de un sistema para la adquisición, control y disposición de los activos fijos porque coadyuvará en la calidad y confiabilidad de los estados financieros.

La propuesta permitirá a la empresa:

- 1) Poseer una relación detallada y actualizada de los activos fijos.
- 2) Codificarlos y Ubicarlos para efectuar inventarios, realizar reparaciones, calcular depreciación.
- 3) Realizar inventarios, y mantenimientos oportunos.
- 4) Establecer responsabilidad a la persona que utiliza los activos fijos.

Los controles en las empresas son importantes debido a la utilidad que éstos tienen en el desarrollo de las actividades de todas las áreas que integran la empresa.

El sistema de control nos puede servir para lo siguiente:

- Seguridad en la acción seguida.
- Corrección de los defectos.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.
- Motivación del personal.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Catácora Carpio, Fernando; "Sistemas y Procedimientos Contables"; Editorial McGraw-Hill.2000

Chiavenato Adalberto; "Iniciación a la Administración de Materiales"; Editorial McGraw-Hill. 2000

Funes Orellana Juan; "Contabilidad Intermedia"; Editorial Educación y Cultura. 2005

Hernández Sampieri Roberto, " Metodología de la Investigación": Editorial McGraw-Hill. 1999

Montes Camacho Niver; "Sistemas Contables"; Editorial Educación y Cultura. 2005

Montes Camacho Niver; "Metodología de Investigación para Auditores"; Editorial Educación y Cultura. 2005.

Münch Galindo García Martínez; Fundamentos de Administración; Editorial Trillas. 2000.

Paiva Q. Wálker; "Glosario de Auditoria"; Editorial Educación y Cultura. 1999

Reyes Ponce: "Administración Moderna"; Editorial Limusa 2004.

Statement of Auditing Procedure; Procedimiento N° 1 S.A.S.

Norma Internacional de Contabilidad

ANEXOS

**ANEXO N° 1
ENTREVISTA**

| N° | PREGUNTAS |
|----|---|
| 1 | ¿Cuál es la misión de la empresa? |
| 2 | ¿Cuál es la visión de la empresa? |
| 3 | ¿Cuál es la estructura administrativa? |
| 4 | ¿La empresa cuenta con un organigrama formalizado? |
| 5 | ¿La empresa cuenta con un sistema para el control de activos fijos? |
| 6 | ¿Los activos fijos de la empresa se encuentran codificados? |
| 7 | ¿Qué tipo de control existe sobre los activos fijos? |
| 8 | ¿Existen responsables sobre la custodia de los activos fijos? |
| 9 | ¿Existe algún funcionario encargado para otorgar nuevas adquisiciones? |
| 10 | ¿ Considera que la implementación de un sistema de control de activos fijos coadyuvará con la calidad y confiabilidad en los estados financieros? |

ANEXO Nº 2
CUESTIONARIO DE CONTROL ACTIVOS FIJOS

| Nº | DESCRIPCIÓN | RESPUESTA | |
|----|---|-----------|----|
| | | SI | NO |
| 1 | ¿El método y políticas de valuación, incluyendo las de capitalización, actualización y depreciación, están aprobadas por la gerencia de la empresa? | | |
| 2 | ¿En los casos de adquisición, venta y baja de bienes, existe una adecuada autorización para el desembolso? | | |
| 3 | ¿Las funciones de adquisición, custodia y registro de los activos fijos, son realizadas por personas diferentes? | | |
| 4 | ¿En la compra de los bienes se verifica que hayan sido recepcionados y coincidan con las especificaciones solicitadas? | | |
| 5 | ¿Se cuenta con archivos adecuados que faciliten la localización y control de la documentación de los bienes? | | |
| 6 | ¿La empresa cuenta con políticas definidas por la gerencia, para realizar el mantenimiento, reparación de los bienes? | | |
| 7 | ¿Se cuenta con un sistema para el registro oportuno de las construcciones e instalaciones en proceso? | | |
| 8 | ¿Se realizan operaciones de mantenimiento y revisiones físicas de los bienes? | | |
| 9 | ¿Se cuentan con carpetas y registros individuales que permitan identificar, localizar y conocer el valor de los bienes? | | |
| 10 | ¿Existen sistemas informáticos que permitan determinar de manera rápida los procesos de registro, valuación y depreciación? | | |