

EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTION CORPORATIVA

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

MARTHA LILIANA MORENO VELASQUEZ

COD 2301409

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA

2015

EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTION CORPORATIVA

MARTHA LILIANA MORENO VELASQUEZ

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

Asesor: JEREMIAS TURMEQUE

Contador Público

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA

2015

CONTENIDO

	Página
Introducción.....	4
Justificación.....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos.....	6
Control interno	
1.1. Definición.....	7
1.2. Objetivos.....	9
1.3. Componentes.....	10
1.4. Efectividad.....	10
Control de gestión	
2.1. Definición.....	12
2.2. Objetivos.....	12
Indicadores de gestión.	
3.1. Definición.....	14
3.2. Objetivos.....	15
3.3. Tipos y atributos.....	16
3.4. Propósitos.....	18
3.5. Condiciones.....	20
3.6. Metodología.....	21
Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	26

INTRODUCCION

El control interno constituye una parte esencial en una organización, convirtiéndose en la herramienta más sólida para que la dirección planifique parámetros en cuanto a la gestión de las áreas que la componen.

Para esto se hace necesario establecer premisas fundamentales en una metodología que permita transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas, que permitan saber si las mismas se están alcanzando.

Esta herramienta debe ser útil en el proceso de definición de estrategias, objetivos, metas y acciones, debe facilitar la comunicación de la dirección estratégica con cada integrante de la organización y por último debe ser simple de mantener por los administradores

JUSTIFICACION

El entorno empresarial está implementando cambios en los mecanismos de control tradicionales, ya que ha visto la necesidad de obtener información en la cual pueda no solo evaluar un proceso productivo sino también la efectividad, eficacia y eficiencia en procesos administrativos.

De esta manera es válido indagar que modelo de control interno y control de gestión brinda un apropiado soporte a las compañías con respecto a la evaluación de sus procesos.

OBJETIVO GENERAL

Establecer cuál es la relación entre el control interno y el control de gestión.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los modelos aplicados al control de gestión y al control interno dentro de una organización
- Identificar los indicadores de gestión susceptibles al control interno

1.1 QUE ES CONTROL INTERNO

El control Interno en entidades es un procedimiento que combina técnicas de apoyo a la administración, es un proceso operativo estableciendo múltiples parámetros ⁽¹⁾.

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad por su grupo directivo (gerencia) y por el resto de personal, diseñado para proporcionarles seguridad razonable para conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el control interno se encuentran 5 componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente económico, y está integrado a los procesos administrativos, así:

1. El ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo.

El control interno es una serie de acciones que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.

Los procesos en los negocios, que son conducidos dentro de, o a través de organizaciones individuales, o funciones, son manejados por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos. Ello les permite funcionar y supervisar su comportamiento y continuada pertinencia. Esta es una herramienta usada por la gerencia, no un sustituto de ella.

Esta conceptualización del control interno es muy diferente desde la perspectiva de algunos observadores (clientes internos, externos, acreedores, entre otros) que ven el control interno como algo agregado a las actividades de la entidad, o como una necesaria carga, impuesta por reguladores o por los dictados de súper acuciosos burócratas.

(Schuster J. , 1992) ⁽¹⁾

El sistema de control interno está entretelado con las actividades operativas de una entidad, y existe por fundamentales razones de negocios. Los controles internos tienen el mayor grado de efectividad cuando ellos son construidos dentro de la

infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Ellos deben ser *construidos dentro* más bien que *construidos sobre*.

La construcción dentro de controles puede afectar directamente la capacidad de una entidad para conseguir sus metas, calidad de sus negocios e iniciativas y apoyos. La búsqueda por calidad está directamente unida a como son manejados los negocios y como son *controlados* no desde la óptica del control sino del contralor.

La calidad de la iniciativa viene a ser parte de la operación de manufactura de una empresa, como se evidencia por:

- La dirección ejecutiva asegura que el valor de la calidad se construye dentro de la forma de hacer negocios de la entidad.
- Establecer los objetivos de calidad unidos al conjunto de análisis de otros procesos e información de la entidad.
- Usar el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de clientes para inducir continuas mejoras en la calidad.

Estos semejantes factores de calidad son en efecto sistemas de control interno. De hecho, el control interno no solamente está integrado con programas de calidad, usualmente es crítico de sus resultados.

La construcción dentro o al interior de controles, tiene además importantes implicaciones hacia componentes del costo y respuestas de tiempo:

Es cumplido por las personas de una organización, por lo que ellos hacen o dicen. Personas que establecen los objetivos de la entidad y ponen los mecanismos de control en su lugar.

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas. El control interno reconoce que las personas no siempre se comprenden, comunican o llevan a cabo algo consistentemente. Cada individuo trae al lugar de trabajo un singular antecedente y capacidad o aptitud técnica, y tiene diferentes necesidades y prioridades.

Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno. Las personas tienen que saber sus responsabilidades y límites de autoridad; por consiguiente es necesario que exista una clara y cerrada articulación entre los deberes de las personas y la manera en que los están cumpliendo, como con los objetivos de la entidad.

El personal de una organización incluye la junta de directores, la gerencia y otro personal. Aunque los directores pueden ser vistos en primer lugar como provisosores de custodia, ellos también proveen dirección y aprueban ciertas transacciones y políticas. Como tales, la junta de directores es un importante elemento de control interno.

1.2 OBJETIVOS

Cualquier entidad promulga una misión, estableciendo objetivos, y desea logros y estrategias para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad, aún cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, objetivos virtualmente comunes de todas las entidades es el logro y mantenimiento de una positiva reputación dentro de los negocios y comunidad de consumidores, suministrando estados financieros confiables a los accionistas o propietarios, y trabajando con acatamiento de leyes y regulaciones.

Para este estudio los objetivos caen dentro de tres categorías:

Operaciones - relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad.

Información Financiera - relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables.

Acatamiento - relativo al acatamiento de la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización deriva enfoques sobre aspectos separados del control interno

Estas distintas pero traslapadas categorías (un objetivo particular puede caer bajo más de una categoría) dirigen diferentes necesidades, y pueden ser directa responsabilidad de diferentes ejecutivos. Esta categorización también deduce distintivos, entre lo que puede ser esperado desde cada una de las categorías del control interno.

De un sistema de control interno se puede esperar que provea razonable seguridad de realización de objetivos, relativos a la confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones. La realización de estos objetivos, que están basados en gran manera sobre pautas impuestas por personas externas, dependen de como las actividades de control dentro de la entidad son llevadas a cabo.

Sin embargo, la ejecución de objetivos de operación, - tal como un particular retorno sobre inversión, mercado compartido o entrada a una nueva línea de productos - no está siempre dentro del control de la entidad. El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que puedan, en ejecución de sus propósitos, causar el fracaso de un negocio. Por estas razones, el sistema de control interno puede proveer razonable seguridad, tan solo cuando la gerencia en su papel vigilante, y la junta, se hagan concedoras, de una manera oportuna, de la extensión o alcance que hacia esos objetivos es llevada la entidad.

1.3 COMPONENTES

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración. Los componentes son:

Ambiente de Control: El corazón de cualquier negocio es su gente-sus atributos personales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia- y el ambiente en que ellos operan. Ellos son el ingenio que conduce la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Evaluación del Riesgo: La entidad debe ser conocedora del riesgo, ocuparse de él y encararlo. Debe determinar objetivos integrados con las ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades así que la organización esté operando concertada y armónicamente. En forma similar debe establecer mecanismos para identificar, analizar y manejar los mencionados riesgos.

Actividades de Control: Las políticas y procedimientos de control deben ser establecidos y ejecutados para ayudar a garantizar que las acciones identificadas por la gerencia como necesarias para dirigir el logro de los objetivos de la entidad son efectivamente cumplidos.

Información y Comunicación: Circundantes de estas actividades, están los sistemas de información y comunicación. Estos permiten a las gentes de la entidad capturar y convertir o trocar, la información necesaria para conducir, manejar y controlar sus operaciones.

Supervisión - La totalidad de los procesos deben ser supervisados, y hechas las modificaciones que sean necesarias. En esta forma el sistema puede reaccionar dinámicamente, respondiendo por el cambio de condiciones.

1.4 EFECTIVIDAD

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

La eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas, mientras que la efectividad se preocupa por hacer las cosas que corresponden,

Los sistemas de control interno de diferentes entidades operan a diferentes niveles de efectividad. De igual forma, un particular sistema puede operar diferentemente a diferente tiempo. Cuando un sistema de control interno encuentra adhesión a este modelo o patrón puede considerarse efectivo.

El control interno puede ser juzgado como efectivo en cada una de las tres respectivas categorías, si la junta de directores y administración tiene razonable seguridad de que:

- * Ellos entiendan el grado o alcance hacia el cual los objetivos de operación de la entidad están siendo ejecutados.
- * Los estados financieros publicados son confiables y fidedignos.
- * Las leyes y regulaciones aplicables están siendo cumplidas.

Mientras el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del proceso, en un punto en el tiempo.

Determinar si un particular sistema de control interno es efectivo, es un juicio subjetivo, resultante de una evaluación de si los cinco componentes están presentes y funcionando efectivamente. Su efectivo funcionamiento proviene de una razonable seguridad, considerando el logro de uno o más de las categorías de objetivos establecidos. Así, estos componentes son también criterios para un control interno efectivo.

Aunque todos los cinco criterios tienen que ser satisfechos, esto no significa que cada componente debe funcionar en forma idéntica, o incluso al mismo nivel en diferentes entidades.

Entre los componentes pueden existir algunos trueques o cambalaches. Porque el control puede servir a una variedad de propósitos, en un componente puede servir el propósito de controles que pudieron normalmente estar presentes en otro componente. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado hacia el cual ellos dirigen un particular riesgo, así que los controles complementarios cada uno con efectos limitados, pueden ser satisfactorios a un tiempo.

Estos componentes y criterios aplican a un sistema de control interno total, o a una o más categorías de objetivos. Cuando consideramos una categoría cualquier control sobre información financiera, por ejemplo - todos los cinco criterios tienen que ser satisfechos para concluir que el control interno sobre la información financiera es efectivo.

2. CONTROL DE GESTION ⁽²⁾

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costos. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos.

Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Los principios de control son:

- Utiliza la contabilidad como un elemento informativo
- Desarrolla economía de control
- El control por excepción
- El control por responsabilidades
- La integración de los sistemas de control
- Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control

⁽²⁾ Estrategia empresarial/que es control gestión (s.f.). Recuperado junio de 2015, de <http://www.gestion.org.com/s3.htm>

Una de los primeros en implementar el control de gestión de la gestión industrial fue Taylor quien introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos, y la fórmula de la rentabilidad del capital entre otros conceptos.

A mediados del siglo XX el entorno empresarial ha tenido importantes cambios en donde las reglas del mercado se volvieron variables y competitivas, provocando importantes cambios en las organizaciones tanto internos como externos.

3. INDICADORES DE GESTION ⁽³⁾

3.1 Definición

Se conoce como indicador de gestión, a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

(3)Silva, D.(S.F).Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Recuperado de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

- El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la Acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

3.2 Objetivos

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, es necesario medir:

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

(3) Silva, D.(S.F).Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Recuperado de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)
- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Atributos de los Indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

3.3 Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia, efectividad o de eficiencia.

El indicador de eficacia, mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso y tienen que ver con la productividad.

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

3.4 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto(asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es “gerenciado” por áreas distintas, en muchos casos ninguno de ellos se “hablan”; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la dependencia financiera, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la dependencia de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una dependencia es importante para otra no lo es, lo que para una dependencia es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no

desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.
- ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

3.5 Condiciones

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso, a esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador debe ser claro y mantenerse en el tiempo, Debe ser adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia), la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad, los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado, también en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable, también ser accesible: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

3.6 Metodología para la Construcción de los Indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

El procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información necesito? Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir bienes y/o servicios de calidad, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

Etapas para Desarrollo y Establecimiento de Indicadores de Gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “hacer lo correcto correctamente”.

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Disminuir al máximo los errores con el fin de no tener reprocesos.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles “ser eficientes”.

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente, estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a la fabricación y/o prestación del servicio, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.

Lo incorrecto correctamente quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.

CONCLUSIONES

- El control interno comprende el plan, los métodos y procedimientos que tiene establecidos una organización, constituidos en un todo para la obtención de objetivos y cumplimiento de estrategias, minimizando el impacto y la ocurrencia de posibles riesgos.
- Es importante que el control interno funcione adecuadamente en las empresas puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.
- El control de gestión es un sistema dinámico que resulta fundamental para que la organización pueda llegar a cumplir los objetivos y las metas que se propone ya que dichas metas provienen de un sistema de planeación previamente revisado y aprobado por la administración.
- Es de vital apoyo el soporte en los indicadores de gestión ya que son base fundamental en el análisis realizado por la dirección y soporte en la toma de decisiones en la organización.

BIBLIOGRAFIA-WE BIOGRAFIA

(Silva, D.(S.F).Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica.
Recuperado de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)

Gisbert,R.(S.F)que es el control de gestión. Recuperado de
<http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/4594/que-es-el-control-de-gestion/>

Loaiza, H. (1994) El control interno en las entidades territoriales (2 ed.). Bogotá: ESAP

Schuster, J.(1992) Control interno. Buenos aires:]Macchi

Whittington, R. (2000) Auditoria: un enfoque integral (12 ed.).Bogotá: McGraw Hill

Perez, J (2013) Control de gestión empresarial (8ª ed.) Madrid: ESIC EDITORIAL

Fonseca, O (2011) Sistemas de Control Interno Para Organizaciones (1 ra edición)
LIMA: IICO

Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (2003).The External Control of Organizations. A
Resource Dependence Perspective. USA: Stanford Business Books

Estupiñan, R. (2015).Control interno y fraudes, análisis de informe coso I,II Y III
con base en los ciclos transaccionales.