



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO SOBRE GUÍA, OBLIGACIONES SUSTANTIVAS DEL CÓDIGO TRIBUTARIO, REGISTRO Y CONTROL**

### **A. GUÍA**

#### **1. DEFINICIONES DE GUÍA**

- ✓ Es el documento en que se dan preceptos para orientar en cosas.<sup>12</sup>
  
- ✓ Se define también como el documento que describe en forma sistemática y metodológica, los objetivos, técnicas y procedimientos de las diferentes herramientas de control, para realizar los estudios, análisis y evaluaciones a las entidades o sujetos de control.<sup>13</sup>

#### **2. IMPORTANCIA DE GUÍA**

La realización de una guía es importante porque dirige al usuario en la realización de una tarea mostrándole un patrón del contenido y brindando la forma en que se realizará determinada actividad, ayudando a minimizar el tiempo y facilitando la obtención de los resultados deseados.

#### **3. OBJETIVOS DE ELABORAR UNA GUÍA**

A continuación se presentan los objetivos que se buscan lograr al elaborar una guía:

- ✓ Orientar al usuario a efectuar con mayor facilidad la labor a desempeñar.
- ✓ Presentar lineamientos a seguir para desarrollar el contenido en una forma secuencial, adecuada y lógica las actividades.

---

<sup>12</sup> CARLOS GISPERT, Océano Uno, Diccionario 5ª edición enciclopédico ilustrado, España, Grupo Editorial Océano, 1990.13000p ISBN-84-774-217-6

<sup>13</sup> Glosario <sup>1ª</sup> ed. San Salvador, SV: Universidad Francisco Gavidia, 2000. [citado 16 de julio de 2005]. [www.dfly.com/tutorial\\_espanol/glossary.html](http://www.dfly.com/tutorial_espanol/glossary.html)



- ✓ Proporcionar los medios adecuados para poder realizar la labor, a través de suministros de información actual y oportuna.

#### **4. ELEMENTOS DE LA GUÍA**

Son las partes que contiene una guía y que permiten que tome una mejor estructura y se obtenga una mejor comprensión, dentro de estos tenemos:

- Objetivos que se pretenden lograr con la realización de la guía
- Generalidades de la guía
- Desarrollo de la guía
- Programación del desarrollo de la guía.

#### **5. CLASIFICACIÓN DE LA GUÍA**

##### ✓ **Guía de Estudio**

Son instrumentos que orientan el estudio para obtener mejores resultados en el aprendizaje. Por lo común se estructuran a partir de un conjunto de preguntas acerca del contenido que se intenta aprender. Es el estudiante quién debe preparar sus guías de estudio para facilitar y comprobar su aprendizaje, lo cual permite organizar su estudio y también autoevaluar el grado de comprensión que ha alcanzado al estudiar.<sup>14</sup>

##### ✓ **Guía Didáctica**

Constituye un “documento pedagógico de carácter orientador cuya función es facilitar la tarea del maestro en la planificación, ejecución y evaluación del trabajo docente y discente en cada una de las materias de enseñanza”.

---

<sup>14</sup>CARLOS GISPERT, *Océano Uno, Diccionario 5ª edición enciclopédico ilustrado, España, Grupo Editorial Océano, 1990.13000p ISBN-84-774-217-6*



✓ **Guía de Campo**

Colección, generalmente encuadrada en tamaño de bolsillo, de esquemas, notas, dibujos, fotografías, etc., fácilmente reconocible e identificable con la realidad, donde se encuentran clasificados y sistematizados los datos observables de las diversas ciencias en cuya metodología se precisa de una previa y minuciosa observación.<sup>15</sup>

✓ **Guía de Orientación**

Es el documento que tiene como objetivo conducir y enseñar al usuario la realización de una actividad o labor por medio de la descripción de pasos detallados.<sup>16</sup>

## **B. OBLIGACIONES SUSTANTIVAS DEL CÓDIGO TRIBUTARIO**

### **1. OBLIGACION TRIBUTARIA:**

“La obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen.”<sup>17</sup>

“La obligación tributaria es el vínculo legal que constriñe la voluntad particular mandando entregar al Estado una suma de dinero. Esa obligación se hace exigible al contribuyente o al responsable, a partir del momento que se produce el acto o el hecho previsto en ella y que le sea imputable. Con su producido el Estado costea los gastos de las funciones y servicios públicos.”<sup>18</sup>

Las dos definiciones coinciden en que la obligación tributaria es el vínculo entre el

---

<sup>15</sup> HURTADO GUTIERREZ, MANUEL. Introducción al Estudio del Derecho Tributario. 1ª ed. 2ª reimpr. Managua. Impresiones La Universidad, 2004. 500p. ISBN 99924-848-0-2

<sup>16</sup> REALIZADO POR EL GRUPO DE TESIS.

<sup>17</sup> LUÍS VÁSQUEZ LÓPEZ, Recopilación de Leyes Tributarias, El Salvador, 10ª edición, Editorial Lis, 2007

<sup>18</sup> LUQUI, JUAN CARLOS. La Obligación Tributaria. 1ª ed. Buenos Aires, Ar: Depalma, 1998. 462p. ISBN 950-14-0513-3



sujeto activo, el Estado y el sujeto pasivo, el contribuyente que tiene por objeto el cumplimiento de la misma a raíz del surgimiento del hecho generador.

## **1.1 NACIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

Posiblemente una de las cuestiones más controvertidas del derecho tributario es el nacimiento de la obligación tributaria. Existen dos posiciones una sostiene que la obligación nace en el mismo instante en que queda promulgada la ley, a este efecto Juan Carlos Luque en su libro *La Obligación Tributaria* expone “Por lo general las obligaciones tributarias nacen en el momento en que la ley las crea, pero la exigibilidad de la prestación que entrañan (objeto de la obligación) queda diferido al momento de la determinación (acertamiento). Para dichas determinaciones, según sea el sistema legal, puede o no ser obligado el contribuyente a prestar su colaboración, pues en cualquier caso estamos frente a una obligación ya nacida y lo único que falta es cumplir ciertos requisitos para hacerla exigible.” La otra posición sostiene que se origina cuando se realiza el hecho generador contemplado en la ley. Juan Martín Queralt, en su libro *Curso de Derecho Financiero y Tributario* llama a este presupuesto de hecho, hecho imponible y lo define como el presupuesto fijado por la ley para configurar cada tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria principal, esto nos da a entender que es el hecho imponible el que da origen a la obligación tributaria. La definición anterior coincide bastante con la que nos da el Código Tributario en su artículo 58:

## **1.2 HECHO GENERADOR:**

Es el presupuesto establecido por la ley por cuya realización se origina el nacimiento de la obligación tributaria.



Por lo tanto el hecho generador, como su nombre lo indica es el hecho que genera o que da origen al nacimiento de la obligación tributaria, así, si se concreta el hecho generador existirá la obligación tributaria, lo cual también es apreciable en la definición de la misma, que nos expone que existe la exigibilidad cuando se verifica el hecho previsto en la ley, este hecho es el hecho generador.

No obstante, el mismo Código en su artículo 60 nos dice “La ley podrá independizar el momento del nacimiento de la obligación tributaria del momento de consumación del hecho generador, incluso anticipando el primero cuando, en el curso del acto, hecho, situación o relación tipificados resultare previsible su consumación según el orden natural y ordinario de las cosas y pudiera cuantificarse la materia imponible respectiva.” El hecho generador constituye el hecho gravado cuya consumación es previsible e indica la capacidad económica a través de la cuantificación de la materia imponible y que al realizarse surge como consecuencia jurídica la exigencia de cumplir con una obligación tributaria.

### **1.3 EXENCIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

#### **EXENCIÓN TRIBUTARIA:**

El art. 64 del Código Tributario nos describe que exención es la dispensa legal de la obligación tributaria sustantiva.<sup>19</sup>

Como ya hemos visto al realizarse el hecho generador surge la obligación tributaria y se vuelve exigible a los contribuyentes, con la exención se elimina el efecto de la realización del hecho generador no permitiendo que surja tal obligación.

### **1.4 EXTINCIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

---

<sup>19</sup> Ibídem. p20



La extinción comprende las formas mediante las cuales la obligación tributaria desaparece o deja de ser efectiva. La obligación tributaria sustantiva se extingue por los siguientes modos: Pago, compensación, confusión y prescripción.

#### **1.4.1 PAGO**

Es la prestación efectiva de la obligación tributaria, constituye la forma más inmediata de la extinción de la obligación tributaria, pues es la cancelación en dinero o un equivalente de la obligación tributaria.

El pago constituye una forma de extinción de la obligación tributaria, sin embargo también puede existir pago cuyo objetivo no sea la extinción de una obligación tributaria por ejemplo: puede existir pago respecto del contribuyente al cual se le han efectuado retenciones o percepciones contempladas en la ley.

#### **1.4.2 COMPENSACIÓN**

Es la confrontación de los créditos tributarios firmes, líquidos y exigibles a favor del contribuyente, contra los créditos firmes, líquidos y exigibles de la Administración Tributaria.

La compensación extingue la obligación tributaria cuando existan créditos a favor de las dos partes, puede darse aun cuando provengan de distintos tributos con la única condición de que provengan o sean administrados por la Administración Tributaria.

#### **1.4.3 CONFUSIÓN**

El artículo 81 del Código Tributario nos dice que la confusión se da cuando el sujeto activo acreedor de la obligación tributaria quedare colocado en la situación de deudor, produciéndose iguales efectos que el pago.

#### **1.4.4 PRESCRIPCIÓN**

Es el medio de extinción de una obligación tributaria a través del transcurso del tiempo debido a que no se ejercieron las acciones y derechos contemplados en la



ley, así la prescripción extingue las acciones y derechos de la Administración Tributaria para exigir el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva, el cobro de las multas y demás accesorios, así lo menciona el Código Tributario en su artículo 82.

La prescripción es un modo de extinción de la obligación tributaria cuyo nacimiento se debe al hecho generador lo que implica que la prescripción no es válida en casos en los que los agentes de retención y de percepción que no han enterado las cantidades retenidas o percibidas. Asimismo, la prescripción deja de ser válida si hubiere existido notificación del requerimiento de cobro administrativo efectuada al sujeto pasivo.

## **1.5 TIPOS DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

Las obligaciones tributarias que deben cumplir los contribuyentes no siempre tienen que ver con el pago de dinero, sino que muchas veces incluye únicamente la presentación de diversa información, es aquí donde surgen los tipos de obligaciones tributarias las cuales son las obligaciones formales y sustantivas.

## **2. OBLIGACIONES FORMALES**

Constituyen obligaciones formales aquellas que no implican desembolso de dinero, sino más bien están orientadas a la presentación de cierta información, entre éstas podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Obligación de inscribirse e informar.
- ✓ Obligación de declarar.
- ✓ Obligación de emisión de documentos.

A continuación se presenta los cuadros que contienen cuales son las obligaciones tributarias formales y su base legal:

### **CUADRO 3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FORMALES**

**(OBLIGACIÓN DE INSCRIBIRSE E INFORMAR)**

ACTIVIDAD	BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Obligación de inscribirse en el registro de contribuyentes e informar</b></li> <li>- <b>Obligación de señalar lugar, actualizar dirección e informar cambios de dirección para recibir notificaciones</b></li> </ul>	<p>Art. 86 Código Tributario y 24 Reglamento Código Tributario</p> <p>Art. 86 Inciso 6, 90 y 120 Código Tributario</p>	<p>Debe de registrarse todo sujeto pasivo que resulte obligado al pago de los diferentes impuestos según lo indique la administración tributaria. El plazo para registrarse es dentro de los 15 días siguientes de iniciación de las actividades de la empresa.</p> <p>Los contribuyentes deben de informar a la Administración Tributaria, por medio del formulario respectivo, todo tipo de modificaciones que tenga la empresa en los datos básicos proporcionados en el registro.</p>

**CUADRO 4**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FORMALES  
(OBLIGACIÓN DE DECLARAR)**

ACTIVIDAD	BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN
<p><b>Obligación de presentar declaraciones</b></p>	<p>Art. 91 Código Tributario</p> <p>Art. 152 Código Tributario</p> <p>Art. 91 inciso 2 y 98 Código Tributario</p>	<p>Están obligados a presentar las declaraciones tributarias todos los sujetos pasivos dentro de el plazo establecido por la Administración Tributaria, ya sea en calidad de contribuyente o de responsable, aunque esta no de lugar al pago del impuesto.</p> <p><b>CLASES DE DECLARACIONES:</b> Dentro de las declaraciones que se deben de presentar ante la Administración Tributarias existen las siguientes:</p> <p><b>DECLARACIÓN DEL PAGO A CUENTA:</b> Esta declaración se presenta dentro de los primeros diez días hábiles siguientes al mes calendario que se liquida y se debe de presentar mediante formulario F14.</p> <p><b>DECLARACIÓN DE RENTA:</b> Esta declaración se presenta en un periodo anual mediante formulario F11 dentro de los primeros 4 meses siguientes al año en que se liquida dicho</p>

	Art. 93 Ley de IVA	<p>impuesto.</p> <p><b>DECLARACIÓN DEL IVA:</b> Esta declaración deberá ser presentada mensualmente sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario, y será presentada en el formulario F07.</p>
--	--------------------	---

**CUADRO 5**  
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FORMALES**  
**(OBLIGACIÓN DE EMISIÓN DE DOCUMENTOS)**

ACTIVIDAD	BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN
<b>Emisión de documentos fiscales</b>	Art. 107-115 Código Tributario	<p>Todo sujeto pasivo que se encuentre registrado como contribuyente del impuesto de IVA, está obligado a emitir y entregar documentos fiscales que cumplan con los requisitos formales establecidos en el Código Tributario.</p> <p>El contribuyente registrado en el IVA, proporcionará por cada operación realizada a otro contribuyente, un documento fiscal denominado comprobante de crédito fiscal.</p> <p>En el caso que se realicen operaciones con consumidor final, se les otorgará un comprobante denominado factura o tiquete.</p>

### 3. OBLIGACIONES SUSTANTIVAS

Son aquellas obligaciones en las que se hace efectivo el pago del impuesto, así lo deja ver el concepto de obligados formales que el Código Tributario dicta en su artículo 85: "Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos



que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto”.

A continuación se presenta un cuadro que muestra cuales son las obligaciones tributarias sustantivas con su base legal:

**CUADRO 6**  
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS SUSTANTIVAS**

ACTIVIDAD	BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN
<b>a) Retenciones de impuesto sobre la renta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retención por servicios de carácter permanente</li><li>• Retención por prestación de servicios</li><li>• Retención a sujetos no domiciliados</li></ul>	<p>Art. 155 Código Tributario</p> <p>Art. 156 Código Tributario</p> <p>Art. 15 Código Tributario</p>	<p>Es una retención que les efectúan a las personas naturales del monto que reciben en concepto de servicios permanentes y se le es retenido de acuerdo a las tablas de retención.</p> <p>Es la retención que se les hace a las personas que no tienen relación directa laboral con la empresa a que están prestando sus servicios profesionales.</p> <p>Es la retención efectuada a personas naturales jurídicas, sucesiones o fideicomisos extranjeros que obtengan ingresos en el país.</p>
<b>b) Anticipo a cuenta del impuesto sobre la renta</b>	<p>Art. 151 Código Tributario</p>	<p>Se determina el pago en base a los ingresos brutos obtenidos en un período mensual aplicando el 1.5% sobre dichos ingresos.</p>
<b>c) Percepción de IVA</b>	<p>Art. 163 Código Tributario</p>	<p>Se percibe en concepto de IVA a las pequeñas empresas que adquieran bienes distribuidos por grandes contribuyentes.</p>
<b>d) Retención de IVA</b>	<p>Art. 161,162 Código Tributario</p>	<p>Se retiene en concepto de IVA a las pequeñas empresas.</p>



## **4. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO**

El Diccionario Contable y Comercial de Valleta Ediciones nos define sanción de la siguiente manera:

- Resolución mediante la cual se aplica una pena o represión.
- Pena que la ley establece para quien la infringe.

El Código Tributario en el artículo 228 nos dice que se entenderá por sanción la medida pecuniaria, comiso, cierre temporal y de arresto, que impone la Administración Tributaria o el Juez competente en el caso de cierre temporal de establecimiento, por infracción a las disposiciones contenidas en el Código Tributario o en las leyes tributarias respectivas.

La infracción según nos explica el mismo código es toda acción u omisión que implique la violación de normas tributarias o el incumplimiento de obligaciones de la misma naturaleza, contenidas en el Código y en las leyes tributarias respectivas, bien sean de carácter sustantivo o formal y las conductas dolosas tipificadas y sancionadas por dichos cuerpos legales.

Las sanciones serán aplicadas sobre el responsable de las infracciones que es el sujeto pasivo de las obligaciones establecidas en las leyes tributarias respectivas, que no las cumpla en el tiempo y forma debida.

## **C. REGISTRO**

### **1. DEFINICIÓN**

Libro donde se apuntan noticias o datos y se pueden ver registros realizados con anterioridad.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> CARLOS GISPERT, Océano Uno, Diccionario 5ª edición enciclopédico ilustrado, España, Grupo Editorial Océano, 1990.13000p ISBN-84-774-217-6



## **2. OBJETIVO**

El objetivo fundamental de los registros es fundamentar la información en base a la cual se han realizado actividades o han ocurrido sucesos pasados.

## **3. CLASES DE REGISTROS**

A continuación se presentan las clases de registros:

- **Registros Mercantiles:** El que, con carácter público, sirve para la inscripción de actos y contratos del comercio, preceptuada legalmente en determinados casos.<sup>21</sup>
- **Registro Civil:** es el que se hacen constar por autoridades competentes los nacimientos, matrimonios, defunciones y demás hechos relativos al estado civil de las personas.<sup>22</sup>
- **Registro de Propiedad:** en que se inscriben por el registrador todos los bienes raíces de un partido judicial, con expresión de sus dueños, y se hacen constar los cambios y limitaciones de derecho que experimentan dichos bienes.<sup>23</sup>
- **Registro Auxiliar:** Los órganos administrativos podrán crear en las unidades administrativas correspondientes de su propia organización otros registros con el fin de facilitar la presentación de escritos y comunicaciones. Dichos registros serán auxiliares del registro general, al que comunicarán toda anotación que efectúen.<sup>24</sup>
- **Registro de archivo:** para inscribir todos aquellos documentos que han sido archivados.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibíd*em 14

<sup>22</sup> *Ibíd*em 15

<sup>23</sup> *Ibíd*em 16

<sup>24</sup> Documento, registro y archivo: concepto y descripción, (en línea), Disponible en [http://html.rincondelvago.com/documento-registro-y-archivo\\_concepto-y-descripcion.html](http://html.rincondelvago.com/documento-registro-y-archivo_concepto-y-descripcion.html)

<sup>25</sup> *IDEM* 24



## **4. IMPORTANCIA**

- El registro en una empresa es importante, ya que por medio de él quedan sustentados los cambios y hechos que acontecen, en forma ordenada y secuencial dentro de una empresa, para tener un historial de toda la información que se genera.
  
- Siempre existen interesados en saber la situación de una empresa en el presente y en el pasado, es por eso que deben existir archivos que contengan Informes financieros, Informes de mercadeo, Informes de producción, Informes de proveedores, Informes de presupuestos, entre otros. Los interesados no solo son usuarios internos sino también externos como el Estado, Instituciones financieras, Inversionistas, etc.

## **D. CONTROL**

### **1. DEFINICIONES**

- ✓ El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.<sup>26</sup>
  
- ✓ Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.<sup>27</sup>
  
- ✓ El control es una herramienta mediante la cual se evalúa si en la realización de una actividad se están cumpliendo los objetivos propuestos, a la vez que brinda las herramientas necesarias para corregir las desviaciones si llegan a existir garantizando así resultados eficaces.<sup>28</sup>

---

26 JAMES STONER, R. EDWARD FREDMAN, DANIEL R. JR GILBERT. Administración. México, Prentice-Hall, 1996. p 610.

27 HAROL KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global. México, McGraw-Hill, 1998. p 777.



Como se puede observar en las definiciones anteriores, el común denominador del control es la medición y corrección de los objetivos que han sido propuestos para poder desarrollar las actividades proyectadas.

## **2. OBJETIVOS**

La tarea principal del control es verificar que una actividad sea realizada conforme fue planeada y organizada, verificando que se estén cumpliendo estándares previamente dados e identificando las áreas donde existan errores o desvíos para corregirlos y evitar su reaparición.

“El objetivo básico del control en cualquier entidad, actividad o tarea es prevenir, analizar las causas de las desviaciones y recomendar e implantar las medidas de corrección, buscando que la empresa funcione permanentemente de manera eficiente, segura, prudente y confiable”<sup>29</sup>.

En el proceso administrativo, podemos utilizar la herramienta de control con los siguientes objetivos:

- ✓ Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
  
- ✓ Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
  
- ✓ Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

---

28 ELABORADO POR EL EQUIPO DE TESIS



- ✓ Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
  
- ✓ Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado.
  
- ✓ Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados. Esto demuestra que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico<sup>30</sup>.

### **3. IMPORTANCIA**

El control es importante dentro de una empresa, por que es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es de la única manera en que los gerentes saben si las metas trazadas de la organización están siendo cumplidas o no. Si un gerente no controla, no tiene manera de saber si sus objetivos y planes son aplicados de manera adecuada o si los resultados son los correctos.

El control ayuda a detectar si existe alguna desviación para que esta sea corregida en el momento oportuno y que no afecte a los objetivos, metas y planes de la

---

29 JESUS MARIA PEÑA BERMUDEZ, Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, Colombia, Ecoe ediciones, 2002. p 7

<sup>30</sup> GENERADO RIQUEZA DESDE LA BASE: políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas, (en línea) disponible en:[http://www.conamype.gob.sv/cindoc/opac3/verdetalle.php?idobra=1450&searchType=resumen\\_anadoc&cc](http://www.conamype.gob.sv/cindoc/opac3/verdetalle.php?idobra=1450&searchType=resumen_anadoc&cc) Control administrativo, [citado 17 de febrero de 2007].



empresa, por ello es un medio de prevención que garantiza que los resultados a obtener sean los adecuados.

Pero el control no es solo para verificar el funcionamiento de la empresa, sino también para medir el desempeño individual de los empleados, ya que estos son la parte funcional de la empresa y deben de poseer un desempeño adecuado para lograr que la empresa funcione correctamente y se cumpla con lo esperado.

#### **4. PRINCIPIOS**

Los principios del control según Koontz, pueden agruparse en tres categorías que son: propósito y naturaleza, estructura y proceso.

##### ➤ **Propósito y naturaleza del control**

El propósito y naturaleza del control se resume en los siguientes principios.

**a. Principio de propósito del control:** La función del control es garantizar el éxito de los planes mediante la detección de desviaciones respecto de ellos y la disposición de una base para emprender acciones destinadas a corregir desviaciones indeseables, potenciales o reales.

**b. Principio de controles dirigidos al futuro:** A causa de los rezagos en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de la simple retroalimentación de información, mayores oportunidades tendrán los administradores para percibir, antes de que ocurran, desviaciones indeseables respecto a los planes y para emprender a tiempo acciones destinadas a prevenirlas.



Ambos principios sustentan que el propósito del control es garantizar el cumplimiento de los objetivos por medio de la detección de desviaciones y la realización de acciones diseñadas para corregir y prevenir.

**c. Principio de responsabilidad de control:** La responsabilidad básica sobre el ejercicio del control recae en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.

**d. Principio de eficiencia de los controles:** Las técnicas y métodos de control son eficientes si sirven para detectar y aclarar la naturaleza y causas de desviaciones respecto de los planes con un mínimo de costos y otras consecuencias inesperadas.

➤ **Estructura del control**

La estructura del control se resume en los siguientes principios:

**a. Principio de reflejo de planes:** mientras más claros, completos e integrados sean los planes y mejor sea el diseño de los controles a fin de que sean reflejo de esos planes, más eficazmente responderán los controles a las necesidades de los administradores.

**b. Principio de adecuación organizacional:** cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional y mejor sea el diseño de los controles a fin de que reflejen el punto de la estructura organizacional en que recae la responsabilidad sobre las acciones, tanto más facilitarán los controles la corrección de desviaciones respecto de los planes.

**c. Principio de individualización de los controles:** entre más comprensibles sean las técnicas e información de control para los administradores en lo individual que deben utilizarlas, más y más resultarán en un control eficaz.

➤ **Proceso de control**

El proceso de control se resume en los siguientes principios:



**a. Principios de normas:** el control eficaz requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.

**b. Principio de control de puntos críticos:** el control eficaz implica especial atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.

**c. Principio de excepción:** Mientras más concentren los administradores sus esfuerzos de control en excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.

**d. Principio de flexibilidad de los controles:** para que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o de cambios imprevistos de planes, se requiere flexibilidad en su diseño.

**e. Principio de acción:** el control sólo se justifica si las desviaciones respecto a los planes (ya sea potenciales o reales) son corregidas mediante una planeación, organización, integración del personal y dirección adecuados.<sup>31</sup>

## **5. CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL**

Existen diferentes áreas importantes dentro de una empresa en las cuales se debe de controlar para poder tener mejores resultados, logrando desarrollar a plenitud los objetivos y metas trazadas.

Dentro de estas áreas de control tenemos las siguientes:

---

<sup>31</sup> KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH, HEINZ, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mcgrawhill. México, 796 pag. ISBN: 970-10-2036-7



➤ **Controles de ventas:** son aquellos que se llevan gráficamente para poder observar y analizar las tendencias, puntos débiles entre otros.

Entre los controles de ventas se pueden mencionar: volumen de ventas, por el tipo de artículos vendidos, por el precio de los artículos vendidos, por clientes, por territorio, entre otros.

➤ **Controles de producción:** son aquellos en los cuales se puede llevar el control de lo producido, materia prima, calidad, entre otros.

Entre los principales controles de producción tenemos: Control de inventarios, de operaciones producidas, de calidad, de desperdicios, de mantenimiento y conservación, entre otros.

➤ **Controles contables y financieros:** son seguramente los más antiguos. Dada su importancia para las empresas estos sirven como un medio de control para otras secciones.

Entre los controles contables y financieros se encuentran los siguientes: estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, auditoría interna y externa, control de efectivo de caja, entre otros.

➤ **Controles de la calidad de la administración:** este tipo de control, estudia cada uno de los elementos administrativos como lo son la administración de personal, la producción, las ventas, entre muchos más controles.



➤ **Controles generales:** comprende en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como “instrumentos” para controlar la operación de un área cualquiera.<sup>32</sup>

## **6. TÉCNICAS DEL CONTROL**

A continuación se presentan las técnicas más usadas en la actualidad, dadas según su importancia para los controles administrativos generales de una empresa.

### **▣ Administración por objetivos**

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección.<sup>33</sup>

### **▣ Grafico de GRANTT**

“Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la realización que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo tiempo.”

### **▣ Técnicas de trayectoria crítica**

“Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación, se encuentran las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica, ya que indiscutiblemente constituyen un inigualable método para el controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relaciones de actividades, etc.”

---

<sup>32</sup> IBM 31

<sup>33</sup> CARLOS GISPERT, Océano Uno, Diccionario 5ª edición enciclopédico ilustrado, España, Grupo Editorial Océano 1990.13000p ISBN-84-774-217-6



### ▣ **Técnica PERT**

“Recibe su nombre de las siglas que siguen: Programs Evaluation and Technique: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que con base en una Red de Actividades y Eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> IBM 31