

Resumen aspectos relevantes

CONTROL INTERNO de Oscar Rusenias

4. CONCEPTO DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS, CONDENSADOS O RESUMIDOS Y MEDIDAS A ADOPTAR PARA SU FUNCIONAMIENTO

4.1. Protección de los Activos o razonable protección del patrimonio

El concepto fundamental está en la idea de proteger el patrimonio de la empresa contra cualquier hecho, evento o circunstancia no deseada.

El responsable de la protección es la Dirección de la Empresa, ya que ésta es una de sus funciones principales.

Para proteger el patrimonio, la Dirección debe adoptar una serie de medidas que son aplicadas conjuntamente para prevenir errores de tipo no intencionales e intencionales, así como localizar irregularidades cometidas en forma premeditada o intencional en perjuicio de los bienes que posee la empresa.

4.1.1. Servicio de Vigilancia

Persigue los siguientes objetivos, entre otros, tendientes a proteger el patrimonio:

- Prevenir robos y/o hurtos.
- Prevenir, alarmar y/o controlar incendios.
- Controlar la entrada-salida de: personal interno, visitas y transportes de mercancías.
- Controlar la carga y descarga y su documentación sustentatoria de la operación.
- Recorrer todos los sectores de la empresa observando el funcionamiento de los servicios internos.
- Controlar la hermeticidad de los depósitos.
- Custodiar el transporte interno y el proveniente del exterior.
- Proteger y brindar seguridad de las personas de la empresa o las que ingresaron como visitas.

4.1.2. Sistema de protección contra incendios

La red contra incendios tiende a proteger al patrimonio cuando éste es amenazado por el fuego y para ello es necesario:

- Determinar la ubicación de las áreas de mayor riesgo y la cantidad necesaria de mangueras, matafuegos, baldes de arena, etc.
- Establecer un sistema de alarma y sensores.
- Controlar el estado de los equipos mediante mantenimiento preventivo.
- Establecer instrucciones escritas sobre las funciones que deben cumplir los empleados en caso de incendio.
- Realizar simulacros.
- Verificar que el seguro contra incendio cubra el patrimonio expuesto a riesgo.

4.1.3. Mantenimiento preventivo

Tiende a lograr la protección de los bienes afectados a la producción o generación de ingresos, que por el transcurso del tiempo o por el uso sufren un agotamiento o tienen una vida limitada. Por lo tanto, realizando un cambio o una medida protectora, se consigue que ese bien no llegue al fin de su vida útil y genere daños mayores, cuyas consecuencias pueden ser un gran tiempo de inactividad o un alto costo para recuperarlo para el proceso productivo.

Es conveniente que la empresa cuente con un “Programa de Mantenimiento Preventivo” y que el mismo se cumpla.

4.1.4. Separación de funciones y responsabilidades

Ningún individuo de la organización debe realizar, al mismo tiempo, las funciones de “manejo”, “registro” y “custodia” de bienes, ni siquiera dos de ellas. Cada una de esas funciones las debe realizar una persona distinta, para que exista “oposición de intereses”, y por lo tanto, un control mutuo.

4.1.5. Política de Seguros

La empresa, y por lo tanto sus bienes, están sujetos a hechos fortuitos e inciertos o imprevisibles como: pérdidas, robos, hurtos, sustracción, destrucción total o parcial, etc., que causan un perjuicio económico a la misma. Se elabora un “programa de seguros”, ya que el costo del seguro debe ser menor al valor del bien que se quiere proteger. Se trata de minimizar el riesgo de perderlo parcial o totalmente.

4.1.6. Comprobantes o formularios prenumerados

Mediante la prenumeración se posibilita la acción de controlar el flujo de información. La secuencia numérica permite detectar cuando un comprobante falta y permite, de inmediato, realizar la gestión de su búsqueda y localización. Es importante que la numeración se preimpresa. Esta medida debe estar acompañada de los siguientes conceptos y medidas:

- Formularios o comprobantes anulados: Cuando se anula un ejemplar, por un error o equivocación del usuario, se debe colocar en el formulario la palabra “anulado” u otra similar y distribuir en forma normal sus copias para su procesamiento.
- Formularios o comprobantes perdidos, sustraídos, etc.: Ante la pérdida o sustracción de comprobantes que pueden causar perjuicio económicos a la empresa, se debe realizar la denuncia policial o judicial y publicar en los diarios el hecho, para delimitar responsabilidades.
- Formularios o comprobantes inutilizados o en desuso: cuando formularios o comprobantes son suprimidos o reemplazados por otros, debe practicarse un inventario de los mismos, realizar un acta, y destruirlos, para evitar su posterior utilización.
- Identificación de los usuarios de los formularios o comprobantes: Es importante además, que se tenga registrada la numeración que cada persona tiene, y cual es la cantidad que puede estar en sus manos.
- Formularios electrónicos: se deben conocer cuáles son las claves de acceso de aquellos que están autorizados a la emisión de documentos electrónicos.

4.1.6. Registro de firmas y Régimen de autorizaciones

Debe existir un Registro de firmas de todas las personas que confirman o autorizan operaciones relevantes en el funcionamiento de la organización. Así como también conocer las facultades de cada persona firmante, en un Manual de Autorizaciones, que es aprobado por la Dirección Superior.

Y tanto el Registro de Firmas como el Manual de Autorizaciones deben estar permanentemente actualizados.

4.2. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiencia

Ante la imperiosa necesidad de tomar constantemente decisiones, programadas como no programadas y, a posteriori, evaluar sus resultados o consecuencias, es necesario contar con un sistema de información que tenga las características de ser confiable y, a su vez, eficiente.

Pero no sólo información proveniente de la contabilidad, sino que toda estructura de datos que se elabora y distribuye dentro de la organización, debe poseer los atributos de confiabilidad y eficiencia.

La información confiable y eficiente, acompañada de los aditamentos de completa y oportuna, debe ser una preocupación de todos los sectores de la organización, proporcionando, de esta manera, material para el análisis de desviaciones o desvíos que ocurrieron al compararse los resultados previstos y los resultados reales.

- Manual de cuentas contables: Debe reunir las siguientes características.
 - La codificación debe ser abierta.
 - La parte literal debe ser lo suficientemente expresiva del concepto que agrupa.
 - Debe tener la descripción de los conceptos fundamentales que la cuenta agrupa, es decir, una enumeración de los hechos que la misma incorpora.
 - Debe contener partidas analíticas donde se registran los hechos o sucesos y una parte sintética que permita obtener resumida o agrupada.
 - El Plan de Cuentas es una versión resumida del Manual de Cuentas Contables.
- La sumatoria de la información analítica debe ser igual a la sintética
Se debe mantener un constante estudio o conciliación de la información analítica con la sintética. Como la contabilización es, en su primera fase, analítica, y mediante distintos procesos de agrupamiento se va generando información de tipo condensada, se debe tener la certeza que durante ese proceso todos los datos analíticos fueron incorporados para formalizar el dato resumido.
- Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad

Uniformidad en la imputación de los hechos y registros contables. Lograr datos comparables entre dos o más períodos o situaciones. Por lo tanto, la información debe ser “homogénea” y “consistente” en cuanto a su preparación y presentación.

- Fuente de la información diversa o información cruzada: Muchas veces una información puede ser chequeada consultando a otro sector de la empresa, conciliando, luego, ambos datos.
- Comparación de datos actuales con datos históricos.
- Comparación de la información propia con la de terceros.
- Información fluida, constante o regular. No se deben generar picos o cuellos de botella, que alteran el concepto de oportunidad. La prontitud y oportunidad en la elaboración de los datos asegura la eficiencia de la información, y para tal fin, debe poseer la organización un cronograma de la información que debe procesarse.
- Comparación de la información real con la pronosticada.
- Comprobantes y formularios prenumerados.

4.3. Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa

La eficiencia de un ente la podemos medir o evaluar por el conjunto de los recursos humanos, naturales, materiales, etc., que utiliza o emplea la empresa para alcanzar, generar o producir una unidad o bien de cambio.

Los objetivos finales de la organización provienen del órgano volitivo, el cual delega en el órgano directivo la función de alcanzarlos. Este genera las políticas y metas a seguir que deben ser cumplidas por el cuerpo ejecutivo. Es tarea, del cuerpo ejecutivo, entrenar y coordinar los movimientos o funciones que los niveles intermedios y finales deben realizar para alcanzar el objetivo fundamental que el ente quiere lograr.

- Estructura humana: La mano de obra de una organización se encuentra entre los elementos principales, fundamentales o constitutivos de la misma, y sin ella no podría existir. Los recursos humanos se pueden clasificar dentro de los distintos niveles en base a los conocimientos propios de cada individuo. El grupo humano debe ser coherente con los fines del ente y para ello debe:
 - Realizar una adecuada selección de los individuos.
 - Debe ser capacitado para las tareas a realizar y para futuras funciones.
 - Debe ser entrenado e integrado al equipo.
 - Debe conocer cuáles son los fines de la organización e identificarse con los mismos.
 - Debe tener y aplicar su mejor juicio o criterio.
 - Debe percibir una justa remuneración.
 - Y se debe hacer un seguimiento de las conductas personales.
- División del trabajo: Se basa en la partición de una tarea determinada en sus componentes más sencillos. La buena división del trabajo debe hacerse teniendo en cuenta:
 - Estableciendo la base de la especialización por la “finalidad” del trabajo.
 - La especialización puede ser también por procesos que requieren el conocimiento y las técnicas o procedimientos similares.
 - O también por área geográfica o por tipos de clientes.La división del trabajo va formando unidades de control, que crea una pirámide de control que llega hasta el máximo director de la organización.
- Manuales de funciones o procedimientos: Todas las normas, sistemas, procedimientos, instrucciones, rutinas, etc., deben estar contenidas dentro de los manuales de trabajo, de modo que permitan tener procesos homogéneos. Las normas deben ser claras, precisas y concretas.
- Medios materiales y tecnológicos: La organización debe ser lo suficientemente permeable para absorber los cambios tecnológicos y no perder la eficiencia operativa.

4.4. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización:

Las organizaciones socioeconómicas tienen maneras o formas propias de ser, que se cristalizan en los objetivos y/o metas, que los individuos que las componen deben conocer y cumplir. Este proceso de identificación “hombre-empresa”

se encuentra ligado al concepto de eficiencia operativa, ya que existe una vinculación directa entre lo que quiere la organización de sus miembros integrantes y el acatamiento de éstos de lo determinado por la Dirección superior.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de la organización. Deberán quedar reflejadas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones, memorandos, comunicaciones internas, etc., y ser difundidas para que los individuos las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir. Asimismo la revisión de las políticas es una tarea permanente dentro de la empresa, ya que a veces, una política correcta mal aplicada puede ser tan mala como una política que no se adapte al momento que se vive. Los cambios pueden provenir como sugerencia de los niveles inferiores a la Dirección Superior. Pero la Auditoría Interna debería tratar de incursionar en el asesoramiento y control de las políticas.

- **Manual de Organización:** Reúne los lineamientos generales del ente, expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir. Se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cuál es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea.
- **Organigrama:** el gráfico denominado “organigrama” determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan.
- **Manual de Funciones:** Comprende una descripción detallada de las funciones que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Contiene las funciones propias a realizar y cuáles son las funciones a supervisar, y, por último, cuáles son las funciones de control que se deben realizar. Y toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad.
- **Manual de Procedimientos:** Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requiere. Todo lo que es estándar dentro de una empresa debe ser incorporado por escrito a este manual, que permitirá conocer por completo desde que se comienza hasta que se termina una tarea.
- **Manual de Autorizaciones:** Fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidad de moneda. Detalla lo que le está permitido aprobar y comprometer a la organización. También indica hasta qué monto puede una persona autorizar un gasto o compras o firmar un cheque o documentación comercial.

4.5. Límites del Control

El control interno debe brindar una razonable seguridad de que se logren los objetivos de control presupuestados.

Se encuentran límites en estos casos:

- a) Adecuada relación costo-beneficio de control. Es decir, el control no debe ser más caro que aquello que se quiere controlar.
- b) Los controles están orientados hacia transacciones operativas de carácter repetitivos y no hacia las operaciones excepcionales o únicas, las cuales deben ser controladas mediante medios más profundos y creados al efecto.
- c) Atender los errores intencionales, que provocan los seres humanos debido y proveniente de diferentes causas (olvido, cansancio, distracción, etc.).
- d) Atender los errores intencionales que provocan fraudes, robos, desfalcos, etc.
- e) Por colusión se pueden evadir todos los controles y la oposición de intereses entre las partes.

Objetivos básicos, Condensados o Resumidos	Medidas a aportar para su funcionamiento
1. Protección de los Activos o razonable Protección del Patrimonio	1.1 Servicio de Vigilancia 1.2 Sistema de protección contra incendios 1.3 Mantenimiento preventivo 1.4 Separación de funciones y responsabilidades 1.5 Política de Seguros 1.6 Comprobantes o formularios prenumerados 1.7 Registro de firmas y régimen de autorizaciones 1.8 Depósito total de los ingresos monetarios 1.9 Emisión de un cheque por cada egreso 1.10 Cheques con más de una firma 1.11 Compromisos y obligaciones de la empresa con terceros 1.12 Archivos 1.13 Restricciones de acceso 1.14 Controles de Supervisión 1.15 Claves de acceso a información 1.16 Propiedad intelectual o conocimiento
2. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente	2.1 Manual de cuentas contables 2.2 La sumatoria de información analítica debe ser igual a la sintética 2.3 Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad 2.4 Fuente de información diversa o información cruzada 2.5 Comparación de datos actuales con datos históricos 2.6 Comparación de la información propia con la de terceros 2.7 Información fluida, constante, regular 2.8 Comparación de la información real con la pronosticada 2.9 Comprobantes y formularios prenumerados
3. Promoción de la eficiencia operativa	3.1 Estructura humana 3.2 División del trabajo 3.3 Manuales de funciones o procedimientos 3.4 Medios materiales y tecnológicos
4. Estimular la adhesión a las políticas de la Dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización	4.1 Manual de organización 4.2 Organigrama 4.3 Manual de funciones 4.4 Manual de procedimientos 4.5 Manual de autorizaciones