



José Luis Pungitore

0.00  
P.00  
ed. 00.00  
21.14  
0

# SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO

090 094029

13

SISTEMAS

*Osmar D. Buyatti*  
LIBRERIA EDITORIAL

CDD Pungitore, José Luis  
658.4 Sistemas Administrativos y Control Interno: Descripción de las  
operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control  
1a. reimpresión. - Buenos Aires:  
Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, 2007.  
336 p.; 22,5 x 15,5 cm.  
ISBN 987-1140-36-3  
1. Sistemas Administrativos. 2. Control interno  
3. Gerenciamiento. I. Título

© 2006 by *Osmar D. Buyatti*

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Alejandro J. Ogén

Edición: Agosto 2007

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países.  
Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico,  
electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y  
duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso  
consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y  
25.446.

Tirada: 1.000 ejemplares

ISBN-10: 987-1140-36-3

ISBN-13: 978-987-1140-36-7

2270, Sistemas  
Administ. y  
Ctrol Int.

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2007, en los talleres de, **GAMA Producción Gráfica SRL**, Estanislao Zeballos 244 (1870), Avellaneda - Pcia. de Buenos Aires y se encuadernó en **Encuadernación Martínez Esquivel**, Santo Domingo 2267, Ciudad Autónoma de Bs. As. - Argentina.

*A mi hija Luciana*

El esfuerzo intelectual que significó haber realizado este trabajo se vería ampliamente recompensado no sólo por el eco que la obra pudiera llegar a tener entre la comunidad empresaria y de profesionales y estudiantes de carreras relacionadas con las ciencias económicas, sino fundamentalmente por la influencia que podría provocar en la mente de estos lectores, inclinándolos decididamente hacia actitudes más proclives y favorables hacia el control interno y los procesos administrativos, desarrollados bajo ambientes efectivos de control.

## CAPÍTULO 2

# EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

*Consideraciones Generales a tener en cuenta para el diseño de estructuras organizativas y sistemas administrativos*

### 1. INTRODUCCIÓN

El sistema de Control Interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es:

- evitar la comisión de errores y fraudes
- ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización

sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

De esta forma se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración, y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas. Por otro lado, el hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías, contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que éstos ganen en confiabilidad, y que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

## 2. IDENTIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El control interno, como su nombre lo indica, es y debe ser (por naturaleza) «interno» al sistema al que sirve y a la empresa u organización que lo alberga, y tiene por finalidad principal prevenir (no se pretende actuar a destiempo y tener que lamentar), evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes, y anomalías en general, que puedan causarle perjuicios de la naturaleza referida anteriormente.

Es por eso que -por lo tanto- el Sistema de Control Interno

### ES

- Preventivo,
- Continuo.

### ESTÁ

- indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización,
- incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información.

### NO ES

- Esporádico,
- Externo al sistema al que sirve, ni a la empresa u organización en que éste opera.

### IMPLICA

- Eficacia en los procedimientos y controles,
- Eficiencia operativa,
- Seguridad en materia de información (esto es, acceso válido únicamente para los usuarios autorizados, que tengan motivos lícitos de utilización).

### UTILIZA

- la relación *Costo/Beneficio* para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.

## 3. FLEXIBILIDAD Y PLASTICIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Con el correr del tiempo se van dando cambios en la naturaleza de los negocios de una empresa y en sus modalidades operativas, como resultado tanto de avances tecnológicos como cambios en las modas y gustos. Estos cambios bien pueden hacer variar las metas operativas y de control que anteriormente la organización se hubiera propuesto alcanzar y mantener, o al menos la forma de llevarlas a la práctica. Es por ello que el sistema de control interno deberá estar construido sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades, sin dejar nunca de apuntar a brindar el apoyo que el desarrollo de los negocios empresarios continuamente necesita, y garantizar un marco de seguridad mínimo indispensable para la continuidad y el desarrollo de la organización.

La naturaleza y profundidad de los cambios mencionados precedentemente seguramente afectará la silueta administrativa de la empresa o de cualquier otra organización que estemos considerando. La silueta administrativa estará dada por las normas y procedimientos que se hayan definido (o instalado, aunque no emitidas por escrito), su estructura organizativa (generalmente plasmada a través de un organigrama), y la calidad de los sistemas administrativos y de información que operen (Personal + Hardware + Software + Telecomunicaciones). Es así que en la materia que ocupa este trabajo, prestaremos especial atención sobre diversos aspectos, tales como:

- a) formalización de las operaciones de acuerdo a lo establecido en las normas respectivas, es decir ...
  - flujo de información, y
  - flujo de fondos y bienes diversos a través de los canales establecidos.
- b) utilización de formularios adecuados.
- c) cumplimiento de los controles previstos para cada caso, fundamentalmente el ejercicio del control cruzado por oposición de intereses, en función de lo definido en la estructura a través de una adecuada separación de funciones.
- d) contabilización correcta, es decir completa, oportuna y libre de error.

#### 4. NORMAS GENERALES Y NORMAS PARTICULARES

Dentro de las normas a tener en cuenta para la implantación de un adecuado Sistema de Control Interno, podemos diferenciar claramente las de carácter general (y comunes a todas las áreas de la organización) y las propias del área que se esté analizando.

En este trabajo veremos:

A - Normas Generales

B - Normas Particulares

- Compras y cuentas por pagar
- Pagos
- Ventas y cuentas por cobrar
- Cobranzas
- Movimiento general de fondos (Tesorería)
- Procesamiento electrónico de datos

Nuestra tarea no sólo consistirá en enunciar las citadas normas (muchas de ellas pueden consultarse en diversas obras existentes sobre el tema) sino que también abarcará comentarios acerca de su razón de ser y de la importancia que su implantación acarrea.

#### 5. NORMAS GENERALES

##### 5.0. Formación de un «ambiente de control»

La formación de un ambiente de control es la norma básica y fundamental, constituyéndose en requisito previo ineludible para la implantación de cualquier sistema de control.

Este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

La formación del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen, y así también actúa como elemento de disuasión para determinados individuos frente a la posibilidad de actuar en viola-

ción de las normas y conductas establecidas por la organización, reforzando la sensación de que la impunidad no existe.

##### 5.1. Evitar «zonas disputadas» o «tierras de nadie»

Las llamadas «zonas grises» como así también la falta de definiciones claras traen efectos tan desagradables como la generación del conflicto y la caída de la moral del personal afectado. Y esto es así debido a las confusiones que se generan por falta de información (o por imprecisión, lo cual es peor) respecto de las tareas que debe desempeñar cada sector o empleado. De esta forma se posibilita la existencia de distintos criterios (o alternativas en el tratamiento) para un mismo problema por diferentes personas.

Estos inconvenientes se atacan con claridad en la definición:

- o del sistema estructura y las áreas de autoridad/responsabilidad asignadas a cada sector.
- o de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control.

Al respecto resultará de importancia contar con manuales de funciones y de procedimientos que permitan establecer con claridad las funciones que debe desempeñar cada uno, las características de sus tareas y sus responsabilidades.

##### 5.2. Formalización de operaciones por escrito

Las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente.

Del mismo modo, las distintas decisiones y aprobaciones que se realicen con relación a las operaciones tratadas, deberían volcarse sobre los instrumentos escritos utilizados.

La no utilización de formularios para documentar operaciones y la falta de evidencia de las decisiones y autorizaciones realizadas constituyen el punto de partida para la imposibilidad de ejercicio de controles de cualquier tipo sobre las operaciones afectadas. Y la ausencia de control constituye una deficiencia muy grave dada la necesidad de la empresa de contar con información correcta, confiable y actualizada sobre la marcha de sus negocios, sobre todo teniendo en cuenta la velocidad con que se van produciendo los cambios en el contexto en los últimos años.

Por otro lado, y adicionalmente a la formalización por escrito de las operaciones, debemos destacar la importancia de contar en cada caso con la correspondiente documentación de respaldo. Es decir, la factura del proveedor en caso de una compra, la rendición de gastos y sus correspondientes comprobantes en el caso de viáticos, etc., al margen de que emitamos un cheque para su pago y documentemos internamente la operación emitiendo la correspondiente Orden de Pago.

De esta forma se evitan posibles manejos indebidos de fondos, y también inconvenientes con motivo de eventuales inspecciones de organismos estatales de control.

Otro tipo de operaciones – eminentemente internas – como el envío de dinero y otros bienes entre distintos establecimientos de una misma empresa, pueden generar grandes inconvenientes si no se tratan con los cuidados del caso: dejando constancia escrita de la entrega y recepción.

### 5.3. Autorización de operaciones – Niveles de autorización

Apuntamos a que quede claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.

Generalmente esta norma se materializa a través de una planilla o formulario de «Registro de firmas y operaciones que pueden autorizar» los distintos funcionarios de la empresa. En ella se establecen límites tanto para la naturaleza de la operación, como en función de los montos de las mismas.

Concepto: Compras y gastos de muebles y útiles de oficina

Montos	Con la aprobación de ...
Hasta \$ ...	del Jefe del sector
Hasta \$ ...	del Gerente del departamento
Hasta \$ ...	del Gerente General
Hasta \$ ...	del Director del área
Más de \$ ...	del Directorio

La planilla del ejemplo implica una restricción, ya que los funcionarios de línea sólo pueden autorizar operaciones del sector/departamento/área al que pertenecen. Por otro lado, este tipo de planillas generalmente va acompañado

de un facsímil de la firma y de la inicial de cada uno de los funcionarios autorizados, de forma tal que facilite su control.

A la vez esta norma mejora la eficiencia operativa de las organizaciones, evitando la pesada carga burocrática de hacer autorizar todas las compras y gastos a funcionarios de niveles jerárquicos muy altos, distrayendo tiempo relativamente oneroso que debería estar destinado a actividades más productivas.

### 5.4. Separación de funciones/Control cruzado por oposición de intereses

Se presenta aquí uno de los pilares del Sistema de Control Interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que jamás podrá ocurrir que una sola persona o sector tenga a su cargo cumplir la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

Ya en 1949 el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) a través de un estudio especial realizado por su Comité de Procedimientos de Auditoría, decía lo siguiente respecto al «Control mediante separación de responsabilidades», una de las sanas prácticas que pregonaba:

*Las prácticas sanas deben establecer los medios por los que pueda asegurarse razonablemente la corrección de tales autorizaciones, registros y custodia. Esto se logra usualmente mediante la separación de deberes y responsabilidades, de modo que ninguna persona tenga a su cargo todas las fases de una operación, de principio a fin. La persona que autoriza o inicia una operación no debe intervenir en su contabilización ni tener acceso al activo que es materia de la operación. Donde las circunstancias no permitan tal separación, tiene que hallarse otra medida de protección (AICPA, Página 14).*

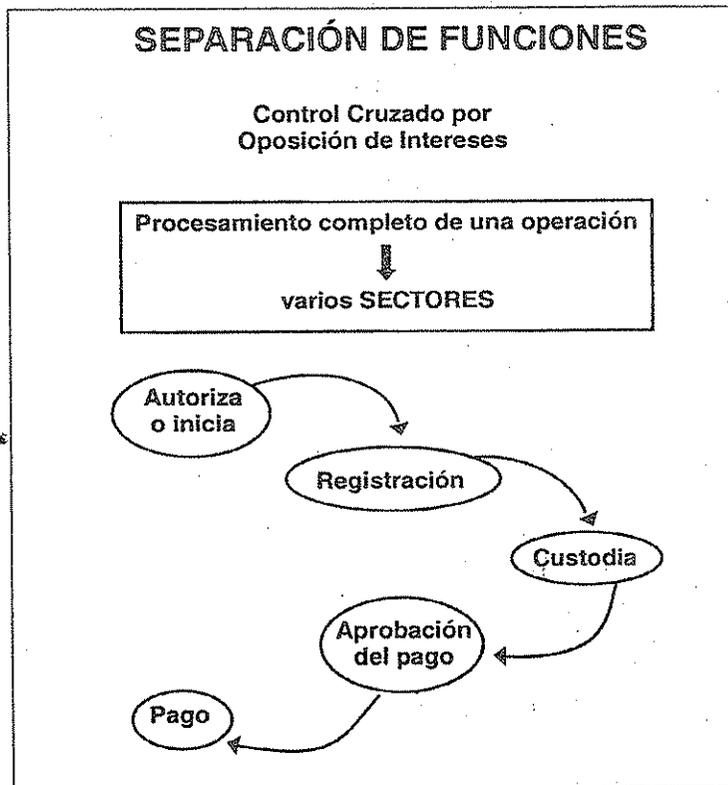
Aunque antigua, esta norma mantiene una vigencia total.

La implantación de esta norma no necesariamente implica ampliar la dotación de personal ni duplicar controles; puede consistir simplemente en estudiar reasignaciones de funciones en las áreas del caso, evitando concentraciones – en una misma persona o sector – incompatibles entre sí, de modo tal de que se dificulte la comisión de errores y fraudes.

Entre las incompatibilidades tradicionalmente más utilizadas para poner en práctica esta norma, podemos mencionar:

- quien registra no maneja dinero
  - quien maneja dinero no maneja bienes
- y otras, que iremos viendo paulatinamente a medida que avancemos en este trabajo.

Anticipamos aquí un ejemplo típico de Control Cruzado por Oposición de Intereses: en el Capítulo dedicado a «Cobranzas» podremos apreciar cómo el Sector Contaduría realiza controles de las operaciones realizadas por Cobranzas y Tesorería a través del cotejo de formularios y documentación tales como el Parte de Ingresos, Recibos, Boletas de Depósito, Planillas de Cobranzas y de Valores Recibidos por Correspondencia, y otros, previamente a la registración de la operación.



### 5.5. Prenumeración (de imprenta) de los formularios utilizados

Se recomienda la prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aun aquellos de carácter y uso exclusivamente interno, y más allá de los requerimientos de carácter legal.

Esta recomendación también alcanza a: órdenes de pago, partes de ingresos y egresos de fondos, planillas de cobranzas y de valores recibidos por correspondencia, asientos de diario, etc.

Objetivo perseguido:

- a) evitar «salteos» de número o su asignación a más de un juego de ejemplares.
- b) dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro. (Cuando los formularios son numerados a mano o mediante la utilización de sellos numeradores, la sustitución del formulario original —y su reemplazo por uno adulterado— resulta más sencilla).
- c) facilitar controles de correlatividad numérico-cronológica.
- d) facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y/o externo.

Nota: Es de destacar que para ciertos formularios (la factura es un claro caso) su prenumeración de imprenta es obligatoria por expresa exigencia establecida por resoluciones de organismos estatales de control.

Los formularios anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el ejercicio de otros controles como el de correlatividad e integridad; en ningún caso deben destruirse.

### 5.6. Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad)

No sólo es importante que se asegure una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes al emitirse; también es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso.

El control numérico de formularios en destino permitirá asegurarnos de que ningún ejemplar se ha perdido en el camino, y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor.

Dicho esto, no debe asombrarnos el hecho de que los ejemplares anulados deban ser comunicados o enviados a los sectores receptores para no dificultar este control.

### 5.7. Control de correlatividad numérico-cronológica

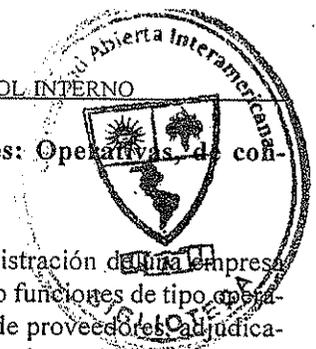
El control de correlatividad numérico-cronológica consiste en verificar —ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario— que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.

La ausencia de este control dificulta la detección de omisiones o reiteraciones en las operaciones (y/o en su registración). Asimismo la existencia de errores de correlatividad numérico-cronológica podría dar lugar a serios cuestionamientos por parte de organismos estatales de control (por ejemplo, la Administración Federal de Ingresos Públicos) ya que se estaría mostrando una situación que no sólo viola el Código de Comercio, sino que además resulta extraña e inexplicable ante la vista de cualquier persona.

#### *Ejemplo de error de correlatividad numérico-cronológico*

Formulario N°	Fecha de emisión
12251	4-5-2005
12252	29-5-2005
12253	Anulado
12254	6-5-2005
12255	11-5-2005

Parece mentira, pero en algunas organizaciones este tratamiento es muy frecuente. El ejemplo anterior ha sido tomado de un caso en el que el Jefe del Sector Compras realizaba importantes pedidos a proveedores en forma telefónica, y emitía las Ordenes de Compra «cuando podía» para no alertar a los sectores de control sobre su falta.



### 5.8. Existencia de determinadas funciones: Operativas, de control y de asesoramiento

Si tomamos un sector cualquiera de la Administración de una empresa (por ejemplo, Compras), veremos que desarrolla tanto funciones de tipo operativas (procesamiento de pedidos internos, selección de proveedores, adjudicación y seguimiento de compras), como de control (sobre la cantidad y calidad de las mercaderías incluidas en los pedidos internos realizados por Almacenes y otros sectores) y de asesoramiento (respecto de la naturaleza y calidad de ciertos productos, a sectores que hacen uso esporádico de ellos).

Cada una de las familias de funciones descriptas son importantes; sin embargo, no todos los sectores las tienen desarrolladas en similar proporción: hay algunos eminentemente operativos, otros eminentemente de control, algunos con fuerte desarrollo en la función de asesoramiento, y todos los matices intermedios que el lector pueda imaginar.

El mensaje que se intenta dar a través de la presente recomendación es el hecho de no desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si desvirtuamos el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse su estructura (operativo, de control o de asesoramiento) pueden verse seriamente dañados tanto la eficacia y eficiencia operativa como la confiabilidad de sus controles.

### 5.9. Análisis de riesgos/Cobertura de seguros/Análisis de conveniencia

A través de esta norma no recomendamos a las empresas (y demás organizaciones) la contratación de seguros, sino al menos analizar la conveniencia de su contratación, con el objeto de cumplir con uno de los preceptos iniciales del presente capítulo: salvaguardar en forma más efectiva el patrimonio de la organización, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.

Para cumplir con tal fin deberemos reconocer distintos tipos de seguros:

- a) Seguros obligatorios: un claro ejemplo es el establecido para cada empleado que trabaja en relación de dependencia, a la luz de la legislación general, de las disposiciones emanadas de convenios colectivos de trabajo y otras. El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional Nro. 1567/74 y la Resolución 11945/75 de la Superintendencia de Seguros de la Nación establecía que a partir del 1 de noviembre de 1974 todo empleador debe-

ría contratar un seguro de vida obligatorio para cada trabajador en relación de dependencia, y que la falta de la mencionada cobertura haría directamente responsable al empleador del pago del beneficio.

La actual vigencia de esta norma poco importa. Pero lo que sí importa es mantenerse actualizado respecto de la normativa vigente, para así poder dar el cumplimiento más adecuado.

- b) Cobertura de dinero (robo): en caja o en tránsito.
- c) Cobertura de inmuebles (incendio), muebles y útiles (incendio y robo), e instalaciones (incendio): al respecto nuestra atención deberá estar puesta también sobre los montos a asegurar en caso de que así se decida: no inferiores a sus valores de libros y/o a sus valores de reposición, con el fin de que en caso de que ocurra un siniestro éste no ocasione una pérdida irreparable para la organización.
- d) Seguros contra accidentes: no sólo sobre su personal, sino también sobre los terceros que la visitan, y que pudieran ocasionar diversos elementos e instalaciones de la empresa. Podemos citar como caso atípico pero no descabellado, el daño que podría ocasionar la caída de un cartel, o la barrera automática de una playa de estacionamiento sobre los automóviles que la cruzan.

#### 5.10. Dependencia entre sectores/El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado

Un error conceptual bastante más frecuente de lo imaginado (y aun en obras de autores importantes), lo constituye el hecho de no hacer depender a los sectores de control de los máximos niveles de la organización. Casos extremos colocan al organismo de control dependiendo del jefe máximo del área bajo control. Como puede apreciarse, y particularmente en este último caso, el área de control se vería seriamente limitada en el ejercicio de sus funciones.

Concretamente proponemos que el sector que ejerce control se ubique en un nivel superior —o al menos similar— al del sector controlado, de forma tal de asegurar no sólo su independencia, imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad y poder necesarios para ello.

#### 5.11. Revalorización de la función de archivo

La función de archivo se encuentra bastante desjerarquizada y no adecuadamente valorada en el ámbito empresarial; incluso ha sido reiteradamente ironizada en historietas, y obras de teatro y televisión.

Sin embargo, la función de archivo es muy importante para una organización, simplemente porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Recordemos que la información y documentación archivada puede tener carácter operativo, o de control.

Ante los objetivos de lograr:

- a) una fácil y rápida recuperación de la información y documentación necesaria.
- b) evitar riesgos de pérdida de documentación.
- c) evitar deterioro de documentación por malas condiciones de archivo.
- d) realizar la función en forma oportuna y sin atrasos.

Podemos responder con medidas concretas tales como:

- 1) Racionalizar los espacios físicos destinados al archivo de documentación.
- 2) Nombrar un responsable de su mantenimiento.
- 3) Archivar la documentación teniendo en cuenta atributos en función de los cuales posiblemente vaya a ser recuperada.
- 4) Considerar los aspectos legales y normativos referidos al plazo exigido para la conservación de la información (transcurrido el cual, deberá evaluarse seriamente la posibilidad de su destrucción).

#### 5.12. Custodia de formularios sin utilizar

Los talonarios de diversos formularios (como ser cheques, recibos, etc.) sin utilizar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos. Asimismo ese funcionario debería llevar, para facilitar los controles de utilización y secuencia, un registro en el que conste la numeración de todos los talonarios aún no utilizados para proceder, a medida que éstos se van utilizando, a colocar la fecha y nombre del responsable que los ha solicitado. Es de destacar que la entrega de talonarios en blanco debería efectuarse sólo ante la rendición de los talonarios ya utilizados.

Esta norma persigue por objetivo:

- a) lograr un adecuado control sobre la utilización de los talonarios de recibos, cheques, etc. guardando una lógica correlación numérico-cronológica en la medida de lo posible (considerar que al existir varios talonarios en uso, varios centros de cobranzas en actividad, etc. esta correlatividad puede verse rota en términos generales, aunque ello no debería ocurrir dentro de un mismo talonario).
- b) evitar la comisión de fraudes; un claro ejemplo de fraudes cuya detección puede ser totalmente inoportuna es el siguiente: un centro de cobranzas emite el último recibo del último talonario y se queda con el dinero recaudado (por supuesto que para producirse este caso deberán concurrir una serie de circunstancias adicionales como ser: cobranzas en efectivo, o con cheques sin la cláusula «no a la orden», falta de reclamos, falta de envío de resúmenes de cuenta y circularizaciones de saldos, etc.).

### 5.13. Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles

La norma relativa a rotación interna del personal intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones.

Casos típicos son los de las áreas de compras y pagos de remuneraciones al personal. Su aplicabilidad es propia de organizaciones de gran envergadura, y sinceramente muchos son los que dudan de la eficacia de este tipo de medidas, ya que el hecho de adoptarla priva al área afectada de los beneficios propios de contar con personal especializado.

### 5.14. Evitar rotación interna acelerada de personal

La alta rotación de personal, sea cual fuera el área en que ello ocurriese, no es signo de que algo bueno y positivo esté ocurriendo. Por el contrario, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal afectado se desvincule al poco tiempo de tomar servicios.

Consecuentemente, esto hace que el plantel no logre la estabilidad necesaria para que su tarea comience a rendir frutos más valiosos, con el efecto adicional de proyectar todas las consecuencias negativas de esta anomalía sobre las demás áreas de la empresa que interactúan con el sector en cuestión.

Otros inconvenientes son la reiteración de capacitación y entrenamiento

del personal afectado, y sus costos de adaptación al nuevo puesto de trabajo.

Por todo lo dicho precedentemente, la alta rotación de personal debe ser uno de los motivos de cuidado y alerta de todo buen Sistema de Control Interno.

### 5.15. Registros claros, adecuados y al día

La registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Pero no sólo eso: la registración debe encontrarse actualizada con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el caso de análisis de cuentas y/o seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

La registración individual (y no resumida) de órdenes de pago, facturas de proveedores, recibos de cobranza, rendiciones de caja, etc., haciendo mención del número de comprobante respectivo (para evitar dificultades en la tarea de búsqueda de la documentación de respaldo), son claros indicios de que la tarea se está realizando correctamente.

En muchos casos las operaciones se agrupan y se registran bajo un único asiento de diario, lo cual dificulta cualquier tarea de control que se desee realizar, además de vulnerar las disposiciones del Código de Comercio.

También es de destacar la importancia de contar con un plan de cuentas acorde a las necesidades y que permita suficiente segregación en lo que respecta a las operaciones que queremos controlar o destacar.

### 5.16. Mecanismos o canales para reclamos de los clientes

Se recomienda evaluar la necesidad de colocar anuncios en lugares visibles del establecimiento invitando a clientes a manifestar su desagrado o disconformidad con el servicio recibido, o su sugerencia para mejorar el mismo. Este mecanismo bien podría materializarse a través de un Libro de Quejas o facilitando el reclamo de los clientes a través de un servicio especialmente creado. Por supuesto, todo está en función de la magnitud e importancia de lo que queremos controlar.

De esa forma, la gerencia podría conocer mejor los inconvenientes operativos de las distintas áreas de la empresa expuestas a brindar servicios a clientes, y disponer los mecanismos de corrección que se estimen necesarios.

## 6. NORMAS PARTICULARES

Las normas particulares (también denominadas específicas) están dedicadas a cada área, y a través de ellas trataremos de precisar por qué nos interesan y qué aspectos contienen que nos hagan poner nuestra atención sobre ellas. Y es que cada área presenta características propias que hacen que merezcan tratamientos particulares para cada caso.

Las normas específicas por área comprenden grupos singulares claramente diferenciados, cuyos objetivos y formas de desarrollo y aplicación también son distintos:

- a) Normas de control interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones. Crean la estructura adecuada para que las restantes puedan ser de aplicación.
- b) Normas de control interno relativas a las medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones. Claro ejemplo de normas específicas son el recuento de la mercadería recibida de los proveedores, y su control de calidad.
- c) Mejoramiento de procedimientos y rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio del control interno. Es decir, crean el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno.
- d) Cumplimiento de disposiciones y normas legales. Cuando nos referimos a normas legales, lo hacemos en un sentido amplio: queremos comprender no sólo las leyes sino también los decretos, ordenanzas, resoluciones, etc. tanto a nivel nacional, provincial, municipal y de organismos estatales de control. Es decir encuadrar las operaciones de la empresa en un todo de acuerdo con las normas que rigen en el país para el ejercicio de actividades empresarias.
- e) Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa. Por ejemplo aprovechar un formulario proveniente de un cliente para hacerlo circular internamente como si fuera un formulario nuestro.

En los capítulos siguientes se tratarán las normas específicas a cada área de la empresa, como así también –siguiendo el compromiso asumido– una descripción de los objetivos que persiguen, los efectos deseados, y los riesgos que se corren al no cumplirlas.

## CAPÍTULO 3

# COMPRAS Y CUENTAS A PAGAR

### 1. ALCANCE

El presente capítulo tratará sobre las Compras y Cuentas a Pagar, fijándose sus límites desde la detección de la necesidad de compras por parte de los distintos sectores de la empresa, hasta la recepción y control de la factura del proveedor, hecho éste que ocurre con posterioridad a la entrega de las mercaderías solicitadas.

En la figura 3.1. podemos apreciar el correspondiente Diagrama de Bloque:

*Los Diagramas de Bloque son gráficos que apuntan a capturar globalmente un circuito o sistema, bajo el paradigma de que la comunicación se realiza a través del flujo de documentos o formularios entre los distintos sectores que intervienen.*

*Básicamente son tres los símbolos utilizados, desplegados sobre una hoja de fondo con distintas columnas, cada una de las cuales representa a los sectores que participan.*

→	<i>Secuencia</i>
○	<i>Operación</i>
□	<i>Formulario</i>