

## **RInCE**

**Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza**

### **Recensión Bibliográfica**

***Sistemas administrativos y control interno. Descripción de operaciones básicas  
en la empresa bajo condiciones de control***

José Ismael Blanco<sup>1</sup>

### **Presentación de la obra**

**Título de la obra reseñada:** Sistemas administrativos y control interno. Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control.

**Nombre y apellido de los autores de la obra:** José Luis Pungitore.

**Editorial:** Librería Editorial: Osmar D. Buyatti.

**Número de edición:** Segunda edición.

**Año de edición:** 2013

**Lugar de edición:** Buenos Aires. Argentina.

**Número de ISBN:** 978-987-1577-87-3

### **Desarrollo de la recensión de la obra**

#### **Introducción**

El libro presenta los sistemas de control interno, aplicado básicamente al diseño de estructuras organizativas, los sistemas administrativos, y como consecuencia de los sistemas contables, no considerando directamente las áreas de producción, mantenimiento, o controles de bienes de uso, pero sí su reflejo administrativo.

---

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. San Justo. Buenos Aires. República Argentina.

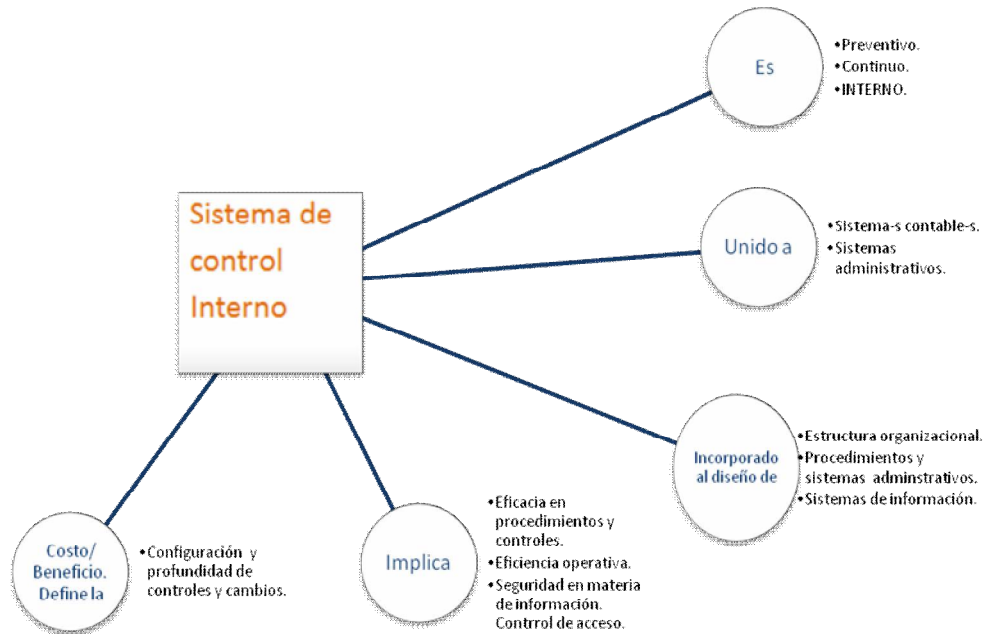
Está dividido en tres partes, y la primera describe las operaciones básicas de una organización, las funciones asociadas, la necesidad de la separación de esas funciones y las estructuras para configurar un sistema de control interno. La segunda parte hace referencia a la participación del computador en las distintas funciones de la empresa, y de las características y arquitectura de concepto administrativo más usuales en el mercado de software. La tercera parte, describe las técnicas de diseño y control de los circuitos administrativos mediante la técnica de cursogramas y conceptos básicos y generales de los manuales de procedimientos.

### ¿Qué es el Sistema de Control Interno?

Lo define como:

Conjunto de:

- Normas.
- Controles.
- Consideraciones y aspectos que podríamos resumir con el siguiente gráfico:



### **Objetivos:**

- Evitar y prevenir:
  - Errores.
  - Fraudes.
  - Anomalías.
  - Situaciones que los favorezcan.
- Ganar Seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.
- Mantener la eficacia y eficiencia administrativa y operativa.

### **Características de la construcción del Sistema De Control Interno:**

- Bases dinámicas, que permitan ajustes periódicos a los CAMBIOS de los distintos aspectos de la realidad.
- Apuntar siempre a brindar el APOYO a los fines y desarrollo de la/s actividad/ es principales que controla.
- Generar un marco de SEGURIDAD MÍNIMA para la continuidad y desarrollo de la organización.

La realidad cambiante y el Sistema De Control Interno deben modelar la **silueta administrativa** de la organización.

### **Modelización de la Silueta Administrativa:**

Esta consta de:

- Normas y procedimientos definidos y/o instalados.
- Estructura organizativa:
  - Organigrama.
  - Manual de procedimientos de la organización.
- Calidad de los sistemas administrativos y de información en operación:
  - Personal.
  - Hardware.
  - Software.
  - Telecomunicaciones.

Cada uno de estos ítems puede tener normas definidas formalmente, que no coincidan con el modo operacional concreto de la organización. De ahí que el Sistema de control interno debe **estudiar y modelar**:

- Formalización, mediante las normas establecidas y/o corregidas de los:
  - Flujos de información.
  - Flujos de bienes.
  - Flujos de fondos.
  - Los canales por los que se movilizan.
  - **Separación de funciones** (Estructura organizativa).
- Formularios adecuados que registran las anteriores operaciones.
- Mecanismos de control:
  - Cruzados.
  - Por oposición de intereses, en concordancia con la separación de funciones.
  - Contabilización correcta:
    - Completa
    - Oportuna.
    - Libre de error.

### **Normas Generales y Normas Particulares:**

Se debe entender la razón de ser y la importancia de su aplicación de cada una para poder modelarla y aplicarla. Las Normas Generales son comunes a cada área de la organización. Las Normas Particulares, son propias de cada área:

- Compras o cuentas por pagar.
- Pagos.
- De entradas y cuentas por cobrar.
- Cobranzas.
- Movimiento General de fondos.
- Procesamiento electrónico de datos.

## **Normas generales**

### **Generar "Ambiente de control"**

El ambiente de control es en la base y el fundamento del control interno.

Es la **certeza de que toda operación importante está controlada, que esto es conocido por cada integrante de la organización, y que es claramente difundido en la organización.**

Efectos:

- Incentiva la eficiencia y efectividad cada individuo y/ o equipo.
- Disuade de violar las normas y conductas propias de la organización.
- Disuade la creencia de la posibilidad de la impunidad.

### **Definición y Precisión.**

#### **Evitar las áreas grises y tierras de nadie**

La falta de definición, o la imprecisión, en las tareas que debe cumplir que cada sector o empleado, generan conflictos, pérdidas de tiempo, dinero, energía, caída de la moral, etc.

Debe evitarse la posibilidad de que aparezcan distintos criterios de resolución de un problema o situación "zonas disputadas". Así como "tierras de nadie", con tareas, responsabilidades, situaciones, etc. Sin individuo o equipo responsable de los mismos.

Para ello es importante la claridad en la definición de:

- El sistema estructural.
- Las áreas de autoridad y / o responsabilidad de cada sector.
- Las relaciones:
  - Jerárquicas.
  - De control.
  - De asesoría.
  - Funcionales.

Todo esto es conveniente que quede claramente formalizado y definido en los:

- Manuales de funciones.
- Manuales de procedimientos.

### **Existencia de Funciones determinadas: Operativas, De Control y De Asesoría**

Si bien cada área va a cumplir funciones tanto operativas como de control y asesoría, es importante respetar la función principal de cada área, evitando por razones presupuestarias, aprovechamiento de la capacidad y otras, desvirtuando el perfil propio esa área, cubriendo o dañando la eficacia y eficiencia operativa y también la confiabilidad de los controles.

El sistema de control interno, no debe confundirse con la auditoría interna o externa, ya que estas, estudian y descubren los errores y fraudes ya consumados, en cambio el sistema de control interno es, como se indica antes, netamente preventivo. Sin embargo algunas medidas de control interno, sería conveniente que sean tomadas por un sector independiente, que evalúe el progreso de las operaciones, y la implementación del ambiente de control, idealmente podría ser la auditoría interna, en organizaciones que dispongan de ella. Empresas de menor envergadura como una pyme por ejemplo podría ser llevado a cabo por el área de contaduría, pero en este caso, dada su funciones, se hace necesario, un control externo a ésta.

### **Niveles de autorización de operaciones**

La claridad y precisión de la definición de las áreas de autoridad, responsabilidad, y relaciones jerárquicas, de control, asesoras y funcionales, antes mencionadas, debe incluir claramente quién autoriza la operación, y en el caso de operaciones que incluyan manejo de fondos y o bienes, que **nivel de fondos y/ o bienes** puede autorizar cada sector o individuo, según su grado de responsabilidad.

Esto además mejorar la eficiencia operativa de la organización, evitando tener que autorizar operaciones no tan importantes, a funcionarios de niveles jerárquicos elevados, distrayendo un tiempo valioso, que debería dedicarse a otras actividades más productivas. Y

### **Mecanismos de reclamo de los clientes**

Es conveniente facilitar y agilizar la comunicación con los clientes, y sobre todo, los mecanismos de reclamo, lo que permitiría a la gerencia, tomar conocimiento de

inconvenientes operativos y otros, en las distintas áreas de la organización y disponer los mecanismos de corrección pertinente.

### **Implementación de los mecanismos de control**

#### **Separación de funciones/control cruzado por oposición de intereses**

Establecer mecanismos de control a través de la oposición de intereses que evite que una sola persona, o inclusive un solo sector, tenga a su cargo la totalidad de las decisiones de una tarea, es uno de los pilares del sistema de control interno.

La autorización, ejecución, control, así como la contabilidad, el registro y custodia de una operación, deben asignarse según las funciones de cada área, evitando concentraciones, e incompatibles entre sí, de manera tal de que se dificulten la comisión de errores y fraudes.

#### **Dependencia entre sectores: el sector que controla no puede depender del sector controlado**

El sector que ejerce el control debe tener un nivel superior o al menos similar al sector controlado, para que asegure la independencia, imparcialidad, libertad de movimientos así como la autoridad y poder para cumplir esa función y responsabilidad.

#### **Rotación interna del personal**

La rotación del personal de las áreas sensibles, tiende a evitar que la permanencia de personas en esas áreas, puedan generar desviaciones en el ejercicio su función.

A su vez la alta rotación del personal, puede restar eficacia y eficiencia un área, y en consecuencia a la organización, además de mayores gastos por capacitación y entrenamiento, o adaptación al nuevo puesto de trabajo. Por lo que la alta rotación de personal tiene que ser motivo de cuidado y alerta en cualquier sistema de control interno.

#### **La importancia del registro**

##### **Formalizar las operaciones por escrito**

Toda operación importante deberá **formalizarse por escrito** en documentos o formularios que la contengan y describan con precisión, así como las decisiones que y

aprobaciones que sobre ella se tomen. La constancia escrita de las operaciones internas puede ser tanto o más importante, que otro tipo de operación. La falta de evidencia escrita de las decisiones y autorizaciones sobre cada operación y/o decisión, imposibilita el ejercicio del control sobre las mismas. Y la falta de control, es una deficiencia muy grave, ante la necesidad de la organización de contar con información correcta confiable y actualizada.

### **Registrar acciones claras, adecuadas y al día**

La registración de operaciones debe ser:

- Individual.
- Con el grado de detalle adecuado.
- En forma cronológica.
- Actualizada.

De manera de poder ejercer el control sobre ella, sobre todo para el **análisis de cuentas y seguimiento de operaciones**.

### **Documentación de respaldo**

Además de la formalización por escrito de **todas las operaciones importantes**, es importante contar en cada caso, con la correspondiente documentación de respaldo. Esto de vida posibles manejos indebidos de fondos información bienes etc. Además de evitar inconvenientes con organismos externos de control (estado, etc.).

### **Numeración en la imprenta de todos los formularios a utilizar**

Esto permitirá:

- Evitar salteos de números, o bien juegos de formularios con números repetidos, a fin de un correcto control de las operaciones.
- Dificultará maniobras anómalas como sustitución de un formulario por otro.
- Facilitar el control del arco relatividad numérico temporal-.
- Facilitar el seguimiento y control de formularios en sus trayectos internos y externos a la organización.



Los formularios anulados deben conservarse con todos sus componentes y nunca destruirse, para evitar una reimpresión y su posible utilización fraudulenta, así como permitir otro tipo de controles como correlatividad de integridad.

### **Integridad: Control numérico de formularios en cada punto de recepción**

Además del anterior es importante que todos sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes emitidos para el uso de esa operación, editando la pérdida de algún componente y a su vez situada comprobante llegue al legítimo receptor. De ahí que en los ejemplares anulados de avanzar o comunicados o enviados a los sectores receptores para cumplir con este control.

### **Correlatividad numérico cronológica**

Se debe controlar que la emisión de un nuevo formulario debe tener fecha igual o posterior a la del número precedente. Este control permite detectar omisiones, reiteraciones en las operaciones y o fallas en su registración.

### **Custodia de los formularios sin utilizar**

Todo o formulario sin utilizar debería ser guardado en lugar cerrado bajo la responsabilidad de un funcionario ajeno al manejo de fondos, de alto grado de jerarquía, el que deberá llevar un registro, en el que conste la numeración de los talonarios no utilizados, y registrar, con fecha y nombre del responsable que haya solicitado y retirado alguno de esos formularios.

### **Revalorización de la función de archivo.**

La información y documentación archivada tiene un carácter operativo y, o de control, por lo que es de vital importancia para distintas actividades de la organización, incluido el sistema de control interno. Sus objetivos son:

- Recuperación de información y documentación necesaria en forma fácil, rápida y oportuna.
- Evitar la pérdida o deterioro de documentación e información.

### **Análisis de riesgo conveniencia y cobertura de seguros**

Además de los seguros que, cada organización debe cumplir por las obligaciones y normas legales en vigencia, la organización debe realizar análisis de conveniencia, análisis de riesgo, a fin de tomar las coberturas de seguros que permitan la continuidad en sus funciones, ante la eventualidad de la ocurrencia de algún siniestro.

### **Normas particulares**

Las normas particulares de cada área del sector administrativo responderán a las características propias de cada caso. En la primera parte del libro, en cada capítulo, atiende un sector específico, de cada tipo de organización, en general, referido a las empresas en su área comercial y sobre todo administrativa.

### **Las herramientas informáticas**

Como dijimos antes: La segunda parte hace referencia a la participación del computador en las distintas funciones de la empresa, y de las características y arquitectura de concepto administrativo más usuales en el mercado de software.

### **Diseño de herramientas administrativas: Cursogramas y manuales de procedimiento**

De la misma forma: La tercera parte del libro, describe las técnicas de diseño y control de los circuitos administrativos mediante la técnica de cursogramas y generalidades de los manuales de procedimientos.

Apreciación final:

La parte introductoria, hace referencia, a sistemas como Coso 1 y 2 , pero no considera otros sistemas de control que surgieron después, como por ejemplo el canadiense Coco y otros , más "amigables" o cercanos a una aplicación más sencilla y quizás menos burocrática. En términos generales la aplicación de lo que propone el libro, puede generar un alto grado de burocracia interna, quizás fácilmente absorbida o remodelizada (y seguramente optimizada) por organizaciones de porte por lo menos importante, pero difícil para organizaciones medianas , y prohibitivo para pequeñas, por ejemplo podríamos decir que su propuesta de especificar con detalle manuales de

procedimientos y funciones, claros y efectivos para todas las tareas y operaciones, conjuntamente con la necesidad de generar bases dinámicas y adaptables a los cambios etc., parece muy difícil de llevar a cabo.

No es de extrañar que estas mismas sean las críticas que se le suele hacer al modelo con el que se compara en la introducción (Coso 1 y2).

Las estructuras organizativas que refleja, son en general piramidales, o por lo menos muy compartimentadas y no contempla otras formas organizativas, más complejas y dinámicas.

Es llamativo que esté tan separado, el uso de l computador, de la primera parte (le asigna toda la segunda parte del libro, pero no está correlacionado en la primera), cuando parecería mucho más interesante verlo directamente integrado al sistema de control, como una herramienta ágil del mismo, ya que bien ejercido el uso de los sistemas informáticos, con acceso seguro por parte de la auditoría interna, se convierte en un mecanismo de control, casi en tiempo real; sin dejar de lado las muy atinadas herramientas, normas, propiedades etc. que propone el autor, pero que expone por separado.

El texto, se halla centrado, muy preferentemente en la parte administrativa y contable de una empresa, presuponiendo quizás, que eso decantará a otros sectores de la misma, lo que no necesariamente sucede en forma automática; y si bien menciona la necesidad de llevar el mecanismo de control a toda la organización, solo lo explica casi exclusivamente en el área administrativo- contable (lo que, por supuesto, no es poco decir para esta excelente obra).