

NUESTROS EXPERTOS OPINAN EL CONTROL INTERNO

► POR MIGUEL ÁNGEL FARAH

Vamos a comenzar con una breve imagen que puede no estar alejada de su empresa:

Inés es la persona que hace las compras y emite los pagos, además de no haber una segregación de funciones, no hay quién revise ambas transacciones. Pablo, es el responsable de emitir las facturas, pero hoy ha tenido un mal día y no se "dio" cuenta que le estaba facturando a un cliente que está atrasado en los pagos. Por otro lado, Belén tiene a su cargo (pero nunca nadie se lo aclaró y responsabilizó por esto) calcular las amortizaciones en base a una planilla de cálculos que nadie verificó su existencia. Además, en nuestra línea de producción, no se lleva cuenta de los desperdicios ni de la utilización de los recursos, Jaime, el nuevo jefe de planta "a ojo" sabe calcular "mas o menos" lo que se necesita. Y como si esto fuera poco, Carlos, se acaba de incorporar a una de nuestras sucursales y nadie le explicó muy bien qué tiene que hacer, así que dedica mucho tiempo a consultar a sus compañeros que también comenzaron de la misma manera, sin saber si se deben hacer así las cosas o se hacen porque siempre se hicieron así.

Ante este escenario: **¿Qué ocurriría si algunas de estas personas no actúa bajo unos principios éticos en su trabajo? ¿Qué ocurriría si algunos de estos empleados no posee la capacidad para su puesto? Y, ¿si no ha está teniendo un buen día y comete algunos errores que pasan desapercibidos? O si siendo positivos, ahora que estamos en época de comprar billetes de lotería, ¿que le toque y decida abandonar su cargo de repente? ... ¿Y si pasa todo al mismo tiempo?**

Tanto si me dice que esto no podría ocurrir, como que sí, en ambos casos estará en lo correcto. Pero así como no me gusta jugar a los dados en los negocios, tampoco me gusta "jugar" con los procesos que sostienen estos negocios. Si no, busquemos en la historia casos como: Baring Brothers, Parmalat, Enron o WorldCom.

Aquí es donde entra en juego el **Control Interno**. Se trata de un proceso ejecutado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una organización, y diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

OBJETIVOS

- **Eficacia** (capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos) y **Eficiencia** (capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Incluyendo rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de los recursos) en las **operaciones**
- Elaboración y publicación de la información que trasciende a terceros (estados contables, etc.) y de uso interno (reportes, informes, gestión) fiable y transparente.
- Cumplimiento de aquellas leyes y normas a las cuales está sujeta la organización, evitando efectos perjudiciales para su reputación, contingencias y otros eventos de consecuencias negativas.

COMPONENTES

El Modelo de Control Interno (COSO www.coso.org) consta de cinco componentes relacionados entre sí, y que surgen de las formas con las que la dirección dirige la compañía y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes del Control Interno (en adelante CI) son: **1. Ambiente de Control, 2. Evaluación de Riesgos, 3. Actividades de Control, 4. Información y Comunicación, 5. Supervisión.**

CUESTIONES CLAVE ANTES DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1) Actitud convencida y proactiva sobre la importancia de poseer un adecuado CI.

La dirección debe ser conciente de lo importante que es contar con un CI adecuado.

Partiendo de la definición, el CI es responsabilidad de todos y parte de la alta Dirección. Pero de nada sirve el mejor control interno si este no es promovido, mantenido y compartido por la Alta Dirección. Además, como éstos no pueden ejercer la supervisión personal sobre la forma de llevar a cabo todas las operaciones, motivo por el cual es indispensable establecer un sistema adecuado fuerte y sólido.

2) Crear un equipo. Comúnmente se confunde en que auditoría interna es quién gestiona los riesgos de la organización, pero esto no es así. Quienes gestionan los riesgos son los órganos de dirección de las diferentes áreas. Por lo tanto es recomendable formar un equipo mixto, en el cual no falten los niveles medios y técnicos pero indefectiblemente tienen que estar implicados los directores de las áreas más importantes. En ellos recae la responsabilidad de definir una “mejor y más segura forma de hacer las cosas” y lo que es más difícil, vencer la resistencia al cambio.

3) Formación. Además de contar con un buen equipo, este tiene que estar capacitado. Es fundamental que estos posean los conocimientos mínimos sobre control interno: metas, objetivos, implicaciones, ventajas. Todo ello generará confianza y ahorrará tiempo futuro y lo que es mejor, creará un lenguaje común entre todos.

4) Diseñar un CI que se adapte a la estructura. No existe un “one size fits all”. Todo viaje o emprendimiento debe comenzar con un buen plan. Este plan, debe indicar: responsables, metodologías, metas y fechas.

No hay sistema de control interno que pueda implantarse sin ajustes y adaptaciones.

Diversos factores intervienen en cada organización que hacen que sean todas diferentes, hasta en las sucursales de una misma organización pueden existir diferencias. Dentro de los factores tenemos: estructura, tamaño, procesos, ubicación geográfica, dotación, leyes y regulaciones, sistemas de información, etc.

5) Establecer una cultura de CI y gestión de riesgos. Todo el personal, debe estar implicado y su actitud debe ser proactiva. Todo el personal debe comprender que el CI no es algo nuevo, puntual o uno más de los tantos cambios. Establecer un adecuado CI es algo continuo que debemos enriquecer, sostener, alimentar y mantener durante toda la vida de nuestra organización.

El cumplimiento de las metas y los logros de los objetivos ayudan a retroalimentar esta cultura. Dicen que las palabras mueven y los ejemplos arrastran, esto es igual. Una vez que los frutos comiencen a brotar, se recomienda hacer partícipes a todos de estos logros.

En conclusión: nadie puede predecir el futuro, solo podemos mediante información y anticipación, estar mejor preparados. El esfuerzo de implantarlo, se hace una vez y los frutos se recogen a lo largo de toda la vida de la organización; solo es necesario mantenerlo actualizado y esto puede llevarlo a cabo quien realiza la supervisión.

Las personas, serán siempre lo más importante de nuestra organización y por lo tanto, debemos apreciar la capacidad, honestidad y dedicación de nuestra gente.

EL CONTROL INTERNO ES IMPORTANTE PARA LAS ORGANIZACIONES PORQUE:

A través de su implantación y aplicación adecuada en los Sistemas Administrativos y Operativos, asegura de “manera razonable” el logro de los objetivos institucionales.

Gracias a la identificación, detección y comprobación de la existencia de errores y/o irregularidades, se permite tomar acciones para corregir las desviaciones detectadas y mejorar la gestión.

El implantar controles internos, beneficia a la organización, asegurando razonablemente que los servicios

prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.

El control interno contribuye al incremento del buen prestigio de la organización, ayuda a mejorar el clima organizacional y protege a la organización de las pérdidas innecesarias.

El control es de vital importancia dado que lo interesante es que está en todo lo que la organización requiera mejorar y/o proteger, para una eficiente gestión (personas, activos y operaciones).

Esta publicación se emite con fines informativos. Su contenido no deberá ser considerado para la toma de decisiones o la formación de opiniones. Se recomienda el asesoramiento de profesionales especializados del sector, de acuerdo a las necesidades de cada caso. No nos responsabilizamos por los fines que los lectores puedan darle ni los efectos derivados de su utilización. Por favor contáctenos para discutir los temas aquí tratados de acuerdo al contexto y sus circunstancias específicas.

Copyright Becher y Asociados S.R.L.

Queda prohibida su reproducción o copia parcial o total del contenido sin nuestro pleno consentimiento. BDO International es una red global de firmas de auditoría denominadas Firmas Miembro, cada una de las cuales constituye una entidad jurídica independiente en su país. La coordinación de la red está a cargo de BDO Global Coordination B.V., constituida en Holanda por medio del estatuto social radicado en Eindhoven (registro número 33205251) y oficinas en Boulevard de la Woluwe 60, 1200 Bruselas, Bélgica, sede de la International Executive Office. Becher y Asociados S.R.L. es la Firma Miembro de BDO en Argentina. BDO es la marca que identifica a la red BDO International y cada una de sus Firmas Miembro.