

EL CONTROL COMO FUNCION ADMINISTRATIVA

Por: Virgilio Ramón M.
DIRECTOR EJECUTIVO ASEM SOLUTIONS LTDA

1. CONCEPTO DE CONTROL

Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede al objeto con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros ensanchan el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización.

2. OBJETIVOS DEL CONTROL

Los objetivos primordiales del control son asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan, de acuerdo a las disposiciones de los directivos, teniendo en cuenta los conceptos de eficiencia, eficacia, competitividad y ventaja competitiva autosostenible (generación de valor); es decir, el objetivo de control, debe tener como “telón de fondo” el concepto de **CALIDAD** .

De acuerdo con lo anterior el control tienen que asumirse como una función dinámica, esto hace suponer que su génesis es el plan, el cual se establece para satisfacer determinados objetivos. Si el plan original es deficiente, lo más probable es que el control también lo sea, pero incluso un buen plan no actúa por sí solo, ni es garantía de buenos resultados. La actividad debe ser controlada para asegurar estos resultados. Por ejemplo, el gerente de la oficina de Organización y Métodos de una empresa, tienen que presentar a la Gerencia un manual de funciones y para lo cual elabora un plan, en donde se especifica cuál debe ser el contenido del manual, quién ha de escribirlo, cuándo ha de hacerse, cómo hay que redactarlo. El director del trabajo puede haber realizado los arreglos previos de la organización - asignación del personal calificado a las fases específicas del plan, provisiones para las adecuadas condiciones y así sucesivamente - para completar el proyecto. Pero esto no basta. A lo largo de las varias etapas del proyecto deberán encontrarse controles complementarios o interinos, programas, dirección, comparaciones, acciones correctivas, etc. El objetivo de estos controles es comprobar que la ejecución se ajusta al plan preconcebido.

Al introducir el concepto de calidad en el control, es necesario tener en cuenta criterios y condiciones que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. A continuación presentamos algunos de ellos:

2.1. La acción se debe coordinar:

En cierto sentido la planificación y la organización fijan las condiciones adecuadas para la coordinación. Un plan, sin embargo, coordina realmente las ideas, mediante la especificación de los elementos necesarios para conseguir algún objetivo. La estructura de la organización, coordina las condiciones que aseguran que los elementos necesarios para completar el proyecto se encuentran presentes. El control coordina la ejecución - la fase de realización - del proyecto, que es en última instancia, lo que la gerencia debe buscar; pues, como se dice en términos coloquiales “lo que cuenta y suma son los resultados obtenidos, pero que estos contribuyan realmente a introducir cambios que mejoren la situación inicial”.

2.2. Se debe buscar reducir al máximo la acción que no genere valor agregado:

Mediante la supervisión y dirección, la alta gerencia puede reducir la acción inefectiva y, en consecuencia, el derroche (entendido como el uso ineficiente de los recursos). Por ejemplo, el jefe, antes de firmar una carta la lee para comprobar, con seguridad, que todo el contenido es correcto y que no hay errores. Un auxiliar de oficina revisa los archivos para asegurarse de que las copias archivadas se encuentran en el lugar adecuado. En todos los casos, se debe estar controlando la actividad con el objeto de asegurarse de que es efectiva pero realmente se está generando valor?.

2.3. Garantiza el cumplimiento de los objetivos:

El resultado final del control es el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con el marco de acción (visión, misión, principios, leyes, normas.) establecido por la organización. Sin objetivos ni normas no puede existir un control objetivo. Las normas pueden relacionarse con la calidad, en cuyo caso el control se aplica para comprobar si esta calidad ha sido alcanzada o pueden ir referidas a la cantidad, en este caso el control persigue cerciorarse si la cantidad conveniente ha sido producida.

3. LA ALTA GERENCIA Y EL CONTROL

El control lo podemos clasificar en tres niveles: El primero, El Estratégico (saber saber), hace relación con el análisis y evaluación del direccionamiento estratégico, en sus diferentes fases (antes, durante y después).

El Segundo, el Táctico o Administrativo (saber hacer), se aplica a la coordinación conjunta de la ejecución del desarrollo de las actividades.

El Tercero, El Operativo (el hacer), apunta a los proyectos u operaciones específicas dentro de la organización. La alta gerencia se soporta en los tres.

Por ejemplo, los registros son vitales para el control táctico; sin ellos, el control es imposible. De esta forma, el Gerente cuida de mantener un control operativo en su propio departamento y de facilitar el control táctico por toda la organización con el fin de mantener el control estratégico de la empresa.

3.1. EL CONTROL ESTRATEGICO

La acelerada evolución tecnológica, la globalización de los mercados hacen que los parámetros de medición de la eficiencia sean cambiantes y no estables por largos periodos de tiempo. En ese sentido las exigencias actuales de un mercado de "demanda" obligan a una constante búsqueda y sostenimiento de calidad y personalización de los productos.

De acuerdo con lo anterior se ha generado un nuevo enfoque de control, el cual se sustenta en el "análisis estratégico", el cual hace referencia al proceso analítico orientado hacia proveer los elementos para la toma de decisiones en cuanto a "hacer o comprar", "abandono de productos", "subcontratación", etc

En ese sentido, no se compite hoy en día únicamente en el precio, existe la marcada tendencia por la diferenciación (calidad, plazo de entrega, servicio, personalización) de los productos y servicios ofrecidos, tanto para el cliente interno como para el externo. El punto central de esta nueva concepción se dirige a resolver el interrogante de como una empresa involucrada en este mercado puede generar ventajas competitivas en si misma, a través de la creación de mecanismos y técnicas de evaluación y control de gestión.

Las ventajas competitivas, en sentido amplio, son todas aquellas condiciones especiales que le permiten a una empresa lograr una diferenciación sostenible en el tiempo sobre sus competidores. Hace referencia a uno de los aspectos básicos del enfoque de control de actividades, en donde el desarrollar la capacidad de diagnóstico permite ir al origen de la eficiencia de las actividades. Este

concepto se interrelaciona con lo que se ha denominado el “despliegue de la estrategia”, que consiste, en términos generales, en establecer la dualidad causa-efecto y las relaciones que generan un nivel de eficiencia global.

Este enfoque de control estratégico requiere como pilar básico el contar con una contabilidad estructurada desde el punto de vista de las actividades la cual provee una base para el diagnóstico, el cual le da un mayor alcance que las contabilidades analíticas tradicionales. De igual forma se presta para la creación de diseños ágiles y coherentes para la gestión de los costes.

Esto implica un primer aporte que consiste en la posibilidad de administrar las actividades y el coste de estas. La óptica de las indagaciones cambia radicalmente, ya no se pregunta “en que” se ha gastado el dinero, sino “por qué” lo hemos gastado.

El nuevo enfoque implica no solamente administrar los costes sino también el valor. La diferenciación de estos conceptos no es tan evidente ya que este último (el valor) solo se realiza en el mercado al momento de la venta o prestación del servicio. Como mecanismo de medición del valor se ha optado por hacerlo de una manera indirecta a través de aquellos otros factores que el cliente identifica como “prestaciones de la empresa” e inherentes del producto o del servicio. Estos factores son la diversificación del producto (número de opciones ofrecidas), su término de disponibilidad (plazo de entrega), servicio postventa.

Un segundo concepto se refiere a la administración del cambio continuo, esto porque como proceso de cambio es dinámico y se sucede a cada instante; no existe un punto final de llegada a la eficiencia porque esta no se considera como un estado ideal sino como un proceso.

El proceso de cambio mencionado tiene dos facetas: “el cambio restrictivo” y el “cambio objetivo”. El primero de ellos se refiere a las “acciones reactivas” obligadas originadas por las condiciones cambiantes del medio externo; se está supeditado siempre a ser un “seguidor” expuesto al sometimiento y condiciones de la competencia.

En “el cambio objetivo” las reglas de juego y la competitividad están en manos de la compañía y ésta las cambia de acuerdo con sus conveniencias. La restricción se convierte en una finalidad esencial de la gestión. Los estándares de medición y las normas de eficiencia son revisadas continuamente porque se consideran como puntos de referencia no durables, simplemente son las señales indicadoras de una dirección a seguir.

En el proceso de evaluación permanente se requiere del reconocimiento de la limitante relacionada con el “saber limitado”; es decir, que dentro de la empresa cada estamento posee una “porción de la verdad” la cual maneja dentro de unos parámetros individuales de oportunidad y pertinencia. Se debe lograr la unidad de criterio en cuanto a los objetivos propuestos.

Otro concepto que se debe tener en el nuevo enfoque, es el referido con los costos. En primer lugar, debe existir una estructura definida de los costos, para pasar a la fase de mantenerlos (control) y finalmente reducirlos. El mantenerlos implica mejoras a través del diseño de los productos, de los procesos y de la organización mientras que la reducción se refiere a la capacidad de la empresa para mantener sus costos reales en su eficacia operativa.

3.2. EL CONTROL TACTICO

Es en esta fase, es donde la dirección puede contribuir con mayor éxito al logro de la efectividad global de la organización. La alta dirección controla el cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones descendentes y ascendentes que se generan. Las descendentes comprenden instrucciones, órdenes y directrices y las ascendentes incluyen informes y otros instrumentos de rendición de cuentas. En las organizaciones pequeñas la mayor parte de los controles son orales.

En las grandes empresas, las directrices escritas y los informes son esenciales. El director puede realizar una contribución real dinamizando este flujo de instrumentos de control, analizando tanto el flujo como el instrumento con el fin de asegurarse de que tan sólo se transmite información exacta y esencial.

3.3. EL CONTROL OPERATIVO

Dentro de las áreas de toda la organización y especialmente para el trabajo que cae bajo el mando directo del jefe, hay controles operativos. Cuando el trabajo se descentraliza, suele haber poco control. Cuando tiene lugar una cierta centralización de las actividades de oficina y el director asume responsabilidades de “staff” para el trabajo en otras áreas pueden aplicarse con eficacia controles operativos de trabajo. Este control es la base de la pirámide del control.

4. REQUISITOS PREVIOS DEL CONTROL

Las condiciones esenciales para que el control sea efectivo gira en torno al conocimiento a fondo de lo que ha de ser controlado, a los canales abiertos de comunicación, a la presencia de la autoridad, al conocimiento de los objetivos y normas, al tener medios de medición y medios para mantener las normas vigentes.

4.1. CONOCIMIENTO DE LO QUE HA DE CONTROLARSE

No hace falta controlarlo todo. A menudo, si un aspecto de una situación se somete a control, otros aspectos encajan por si solos. Por tanto, la clave del control es determinar el factor estratégico. Por ejemplo, la secuencia en el montaje de una cadena está controlado por la persona que la encabeza, puesto que todo el trabajo posterior y los mismos ritmos de trabajo derivan del ritmo inicial. El mismo principio encaja en los procedimientos de una naturaleza sucesiva. En otro sentido, el mejor control es aquel que los individuos se imponen a si mismos. El director que acierta a inspirar esta clase de control demuestra una aptitud rectora superior.

Sin embargo, a pesar de estas generalizaciones, para controlarse debe saber lo que ha de ser controlado. En cualquier actividad, hay muchas cosas distintas que controlar, tales como máquinas, individuos, costos y procedimientos. La decisión deberá recaer sobre cuáles de estas actividades y que subfunciones de las mismas conviene controlar. Una dirección consciente de los costos puede decidir la reducción del importe del dinero asignado a una determinada área en el 50%. Esta decisión puede constituir un error si al adoptarla se perturba un servicio necesario. La falta del servicio puede evidenciarse más gravosa que el importe del dinero supuestamente economizado.

De acuerdo con lo anterior, es importante responder las siguientes preguntas, antes de continuar con las demás actividades que trae consigo el control: **¿ Qué función merece control ?, ¿ Cuáles han sido las causas por las que los objetivos no se han cumplido? Cuáles han sido los hechos? Y Cuáles serán los efectos? El control debe recaer sobre el área deficiente o área crítica.**

4. 2. COMUNICACIONES

El control y las comunicaciones están mutuamente relacionadas. A menudo los controles fallan simplemente porque alguien no ha comprendido debidamente un extremo. Lo que parece ser un error burocrático es a lo mejor un error de comunicaciones; el empleado ignora lo que se da por supuesto que debe hacer o como se supone que debe hacerlo. El gerente se preocupa de las comunicaciones por la relación que guarda con el control desde dos puntos de vista : es responsable de la mayor parte de los dispositivos de comunicación dentro de una empresa y es responsable de analizar y mejorar los registros, los manuales, las directrices y otros dispositivos de control empleados en toda la organización.

El problema de las comunicaciones presenta muchas facetas. Primero, hasta las mismas palabras tienen significados raros. Las diferencias entre los significados de las palabras con frecuencia cobran o pierden intensidad debido a experiencias individuales o al influjo del medio ambiente. Cada persona padece limitaciones en su aptitud por expresarse, no menos, que para comprender, limitaciones impuestas por el número de palabras que conocen y por su talento en utilizarlas.

Escuchar o leer una comunicación es una cosa; comprenderla es otra. En la comunicación, las palabras que se oyen y aquellas que se comprenden no son necesariamente las mismas. Las palabras que los individuos realmente comprenden son las más significativas. ¿Qué palabras, por ejemplo, oyen realmente los empleados en un cursillo de capacitación ?, ¿ Son estas las ideas que la dirección pretende comunicar ?

La comunicación se ve posteriormente complicada por una reserva de actitudes y emociones, generalmente, inconscientes, que la afectan profundamente. A esto se le conoce ocasionalmente como el clima emocional de una comunicación.

La oportunidad de una manifestación supone una gran diferencia. Una sugerencia hecha hoy no es a lo mejor aceptada o totalmente captada. Si hubiera sido hecha ayer o la fuera mañana, podría haber sido o será aceptada y comprendida. Es importante tener en cuenta el sitio y el cuándo comunicarse.

Finalmente, existe un elemento conocido como deducción. Si se trata de materiales escritos se le conoce como “leer entre líneas”. Los significados se deducen por los gestos, los tonos de voz, el volumen, la pronunciación, los amaneramientos personales, la extensión del mensaje, el formato y muchos otros factores externos. Todos estos elementos intervienen en situaciones de control en una empresa y en la oficina.

Cuando los individuos trabajan juntos, deben, en diversos grados aprender el lenguaje de la organización. Este lenguaje puede consistir de palabras técnicas o de un empleo especial, puede consistir también de ideas, objetivos, políticas, puntos de vista, métodos, prácticas, valores entendidos y relaciones recíprocas. El no atinar a comprender el lenguaje conduce a las malas interpretaciones, a los errores y a ineficiencias de toda clase.

4. 3. AUTORIDAD

Cuando un jefe le dice a su mecanógrafa que corrija un error en una carta y la mecanógrafa se encoge de hombros y se abstiene de hacerlo porque considera que es cambio innecesario, no hay control. Los controles tienen que ser aceptados, no menos que creados, establecidos y comprobados periódicamente. La autoridad es vital para establecer y mantener el control.

4. 4. OBJETIVOS Y NORMAS

Sin normas no hay bases para la comparación. Un aspecto de control, y que se utiliza con frecuencia, es la comparación. La comparación puede establecerse con un tipo de norma, un conjunto de normas o un criterio cualitativo conjunto pero para poderla realizar, previamente en la organización se tiene que desarrollar el proceso **normatización - normalización - retroalimentación.**

4. 5 MEDICION

Se parte de la premisa que todo aquella que pueda medirse produce cambios; mientras lo que no esta sujeto a medición simplemente sucede. Por lo tanto, lo que se puede medir debe normatizarse. Si una actividad o evento puede medirse, la norma ha de establecerse, y si la norma puede establecerse, el control debe hacerla cumplir. La esencia del problema medición - control en la dirección es que los medios de medición no son siempre exactos. La mayor parte de las actividades

pueden ser medidas al menos hasta cierto punto, por más que no sea corriente hacerlo así. Algunas actividades como la de escribir cartas, planificar proyectos o diseñar un impreso, no pueden, por supuesto, medirse tan fácilmente.

4. 6. NORMALIZACION DE LOS CRITERIOS

Para ser **efectivas** las normas han **de ser razonables**. Una vez establecidas, deberían mantenerse sin cambiarlas. Esto no quiere decir que no tengan que revisarse cuando se suscita la necesidad. Tampoco significa que no puedan elevarse o rebajarse por un motivo justificado.

5. PROCESO DE CONTROL

Aunque el control puede ser interpretado básicamente como el hecho de verificar, comparar y corregir la acción, el verdadero control se inicia antes de la comparación y la corrección. Se inicia en el plan. Todo aquello que esté bien planeado puede controlarse bien. Para una dirección efectiva, el control es un proceso de tres fases :

- Preliminar. (antes)
- Concomitante (durante)
- Subsiguiente. (después)

5.1. FASE PRELIMINAR

Esta fase la conforman:

5.1.1. Planeación de actividades:

La planeación consiste en dar respuesta con antelación a las siguientes preguntas: qué debe hacerse?, además de cómo?, dónde?, quién? y por qué?. Cuando los planes deben constar por escrito, en la forma de listas de control, directrices, memorándums, manuales, instrucciones de actuación, etc.; se establece un dispositivo de control con el que puedan compararse los progresos y resultados. Las actividades rutinarias que se determinan de acuerdo con un plan bien definido tienden a controlarse por sí mismas.

5.1.2. Programación:

Es la determinación de cuándo y en qué secuencia debería realizarse el trabajo. Todo el trabajo puede ser programado e incluido el trabajo de iniciativa. Las operaciones rutinarias y de repetición son las más fáciles de programar y deberían ser las primeras.

La programación es especialmente importante si se utiliza equipo de proceso electrónico de datos. Debido al alto costo hora-máquina es recomendable conseguir la óptima utilización del equipo. Esta puede lograrse mediante una programación efectiva.

Una buena programación debe contener los siguientes puntos:

- Cuándo ha de estar terminado el trabajo.
- Tiempo necesario para realizarlo.
- Relación de tiempo entre las diversas fases del mismo.
- Tiempo disponible.
- Tiempo necesario para los preparativos.
- Tiempo para viaje o transportes.
- Quién hará el trabajo, su capacidad y el equipo a utilizar.
- Cantidad de trabajo que se ha de efectuar.

- Procedimientos que se utilizarán.
- Condiciones bajo las que se realizará el trabajo
- Concesiones para probables (previsibles) y posibles (imprevisibles) retrasos y excepciones.

Esta información se obtiene de la investigación y del análisis de la experiencia previa y que viene a conformar lo que en Auditoría se conoce con el nombre de "**Memorando de Planeación**".

La programación más simple es una mera relación de cosas que han de realizarse de modo que pueda tomarse una decisión en cuanto a las que deberían hacerse primero y habrá que preguntarse si una tarea ha de estar terminada en un tiempo determinado.

Si la actividad es compleja, las operaciones específicas deben usarse como unidades de trabajo. Una operación de comprobación de todas las partes puede constituir una unidad de trabajo. Si hace falta una operación puede desglosarse en unidades incluso más perfiladas. En la operación de comprobación, por ejemplo, pueden establecerse puntos específicos como unidades y efectuarse entonces el control.

5.1.3. Preparación:

La preparación asegura que los instrumentos, el personal, las máquinas y los informes necesarios se encontrarán disponibles en el momento que hagan falta. La responsabilidad de la dirección no consiste en este caso en la preparación de los elementos, sino en delegar la autoridad. Para muchas operaciones la preparación es tan rutinaria que difícilmente puede pasarse por alto.

5.1.4. El inicio para actuar:

La planificación, la programación y la preparación montan el escenario; todas deberán emprenderse por anticipado con relación al inicio de las actividades. Cuando las personas actúan antes de que la planificación, programación y preparación estén terminadas el resultado puede representar un esfuerzo mal orientado, despilfarro y duplicidades.

El trámite requiere un buen sistema de comunicaciones de modo que cuando llegue la hora de empezar una determinada tarea puedan impartirse las órdenes para que se concluya rápidamente y a un costo mínimo. La previsión de tales comunicaciones constituye un deber concreto de la dirección.

5.2. FASE CONCURRENTE

Conformada por

5.2.1. La Dirección:

La dirección es necesaria en el mismo lugar del trabajo. La planificación, la programación y la preparación no pueden prever todas las circunstancias que pueden surgir. Los procedimientos y las operaciones manuales quizá necesiten algunas aclaraciones. Acaso convenga demostrar la forma de hacer las cosas. Puede que haga falta dar instrucciones específicas.

La dirección es normalmente personal. Nada más fácil que excederse, dar instrucciones innecesarias, o perderse en los detalles. A veces, el exceso de detalles más bien contribuye a la confusión que a aclarar los conceptos. Al dar directrices, es necesario dar sólo las necesarias para garantizar una acción correctora, y procurar darlas de una forma clara, precisa, concisa y congruente.

Desafortunadamente, no se puede suponer que todos los empleados saben exactamente lo que han de hacer o que harán las preguntas oportunas cuando tengan dudas. Ello requiere habilidad en

la valoración y en el trato con los individuos para saber hasta qué punto hay que darles instrucciones, explicaciones detalladas e información general.

5.2.2. La Supervisión:

La relación entre el empleado y el supervisor es estrecha y personal. Implica la evaluación del trabajo a medida que progresa, observando que este se realiza de acuerdo con el plan y el programa y a veces, ayudando al empleado a desarrollarlo.

La dirección y la supervisión están estrechamente unidas. Básicamente, la dirección precede a la supervisión y esta es la que garantiza que las instrucciones hayan sido comprendidas.

5.3. FASE SUBSIGUIENTE

La conforman:

5.3.1 La Comparación:

La comparación es la determinación del grado de acuerdo entre la ejecución real y la ejecución planificada. La comparación tiene lugar después de realizado un trabajo. Gran parte de la función de comparar se realiza valiéndose de la intervención. Una intervención es una encuesta, una inspección, una verificación o una evaluación. Puede consistir en una verificación al azar o en un muestreo que sigue una determinada pauta, pero que revisa cada etapa o elemento importante de una operación periódicamente. Si un procedimiento es nuevo o si las condiciones cambian rápidamente son aconsejables las intervenciones frecuentes.

5.3.2. La Corrección:

La corrección tiende a remediar cualesquiera desviación del plan y puede ser específica o general; es decir, puede corregir la desviación misma o las circunstancias que causaron la desviación. Su objetivo es rectificar la desviación, así como poner de manifiesto la causa de la discrepancia. Se investigan las causas, se determinan las acciones correctivas y se toman las medidas para evitar la repetición de errores.

La acción correctiva no es necesariamente negativa o punitiva. Puede ser positiva y consistir en premios para cuando se alcance la realización deseada o la eliminación de las condiciones que provocan los errores.

Cuanta mayor atención se dedique al control, los aspectos negativos y desagradables de la acción correctiva se reducirán considerablemente. La intensificación del control sobre la fase preliminar reducen el grado de acción correctiva necesaria en las fases subsiguientes.

6. INSTRUMENTOS DE CONTROL

Cierto número de instrumentos pueden utilizarse en algunas etapas del control, tales como planeamiento, programación y trámite. Sin embargo, el instrumento específico a emplear depende de las necesidades particulares de la empresa; pues, tanto si es simple como complejo puede tener valor en una situación determinada y ser eficaz en otro momento. Debe ejercitarse el juicio de la persona para la utilización de estos instrumentos como parte de un programa de controles.

6.1 CATEGORIAS DEL CONTROL

Desde el punto de vista de una auditoría, es útil clasificar los controles como controles generales o específicos. Los generales forman el medio ambiente de control general (lo que la circunda) de una empresa y los específicos se relacionan con aspectos puntuales de actividades y procesos.

6.2 CONTROLES GENERALES O CIRCUNDANTES

El control circundante no tiene un efecto directo en los resultados de las operaciones. A manera de ejemplo, no inciden en la exactitud de los registros de contabilidad y los estados financieros. Sin embargo, puede afectar la ejecución de controles internos específicos, los cuales si tienen efecto directo en la exactitud de los registros y estados financieros.

Al concluir la evaluación inicial del control circundante, el auditor debe determinar si se requiere una atención especial de auditoría. Puesto que el control circundante puede cambiar durante el transcurso de la auditoría o la evaluación inicial del auditor puede resultar sin justificación, las conclusiones que se logran en la revisión inicial deben estar sujetas a una evaluación continua.

Para los propósitos de este manual, el control circundante se ha clasificado en cuatro áreas que normalmente el auditor debe evaluar.

- Conciencia sobre el control.
- Competencia profesional del personal.
- Protección de registros y equipos.
- Controles generales de procesamiento electrónico de datos.

Seguidamente se considera cada una de dichas áreas.

6.2.1. Conciencia sobre el control:

Conciencia sobre el control se refiere al grado en que la gerencia ha reconocido la necesidad de controles eficaces, dando prioridad al logro y conservación de un control circundante apropiado y asignando recursos para lograr los objetivos de control.

Los siguientes factores pueden dar indicio de la actitud de la gerencia hacia los controles o su conciencia de reconocimiento sobre los mismos :

- Lo adecuada que sea la estructura de organización.
- La claridad de definiciones de responsabilidades (directores, personal de gerencia, personal de procesamiento de datos y de contabilidad) y lo adecuado de cómo se controle y supervise el cumplimiento de dichas responsabilidades.
- Lo adecuado de la intervención de la gerencia en la concepción y aprobación de los sistemas de procedimientos y controles.
- La eficacia en la comunicación de políticas y procedimientos y procesamiento electrónico de datos, y el énfasis que la gerencia dedique a comprobar su aplicación o su seguimiento.
- La atención o reacción dada a los problemas de control que se hayan identificado.
- La suficiencia de objetividad, capacidad profesional, documentación y rendimiento del departamento de auditoría interna.
- La razonabilidad del volumen de trabajo que se asigna a los diversos empleados.

6.2.2. Competencia profesional del personal:

A fin de evaluar si es que existe el nivel de competencia profesional que sea suficiente para realizar eficazmente las responsabilidades de control, se deben considerar factores tales como :

- La experiencia pertinente del personal, incluyendo su antigüedad en el empleo y el alcance de las obligaciones que realizan.
- El movimiento o los cambios en el personal.
- La política utilizada para reemplazar al personal que haya terminado su empleo o que esté de vacaciones.
- El alcance y los tipos de ajustes de auditoría que hayan sido necesarios en años anteriores debido a factores de personal.
- Los procedimientos con relación al entrenamiento, supervisión y evaluación de personal.

6.2.3. Protección de registros y equipos:

Las medidas establecidas para prevenir la destrucción de registros y equipos o el acceso de autorización a ellos, reducen la probabilidad de que el sistema de control se malogre o deje de funcionar.

6.3. CONTROLES ESPECIFICOS

Tanto los manuales como los de procesamiento electrónico de datos, se relacionan directamente con corrientes específicas de información. Por ejemplo, dentro de un sistema de contabilidad una "corriente de información" es el flujo de datos desde el origen de la transacción hasta la consolidación final en los Estados Financieros.

Los controles específicos se pueden clasificar en :

Controles en el límite, de procesamiento y de custodia
Controles de población y de exactitud
Controles preventivos y para detección.

6.3.1. Controles en el límite, de procesamiento y de custodia:

La efectividad de los controles internos desde el punto de vista del auditor, se miden por el grado en que los controles reducen al mínimo los errores y fraudes y que, en un momento pudieran tener un impacto importante en los Estados Financieros. Las tres actividades esenciales y sus controles relacionados son :

- La captación de las transacciones y/o operaciones que reflejan los efectos económicos originados por los intercambios (controles en el límite).
- El procesamiento de las transacciones y/o operaciones, aplicaciones y valuaciones (controles de procesamiento).
- El mantenimiento de la custodia de la propiedad recibida en las transacciones y/o operaciones. (controles de custodia)

6.3.2. Controles de población y exactitud:

Los controles mismos deben ayudar a prevenir que errores de información afecten los informes que debe generar la organización. Tales errores se pueden clasificar como errores de población o errores de exactitud.

- Los errores de población son errores en el número de elementos de datos. Por ejemplo : si se prepararon las 100 facturas, pero solamente se ingresaron 99 en el sistema hay un error de población. Los controles de población se preparan con el fin de evitar y descubrir errores en el número de elementos de información que se captan o se procesan.

- Los errores de exactitud son discrepancias entre los elementos de información que se capturan o se procesan y los verdaderos elementos de información. Por consiguiente, si los datos sobre un intercambio no reflejan correctamente los términos del mismo (cantidad, precio, etc.), existe un error de exactitud. Los errores matemáticos y la transmisión inexacta de datos de un documento o medio a otro también son fuentes de errores de exactitud. Los controles que se preparan a fin de evitar tales errores se llaman controles de exactitud.

Los errores de población y exactitud pueden ocurrir en el límite durante la captación de datos de intercambio o durante el procesamiento de esos datos.

6.3.3 Controles preventivos y controles para detección:

La distinción entre los controles preventivos y los controles para detección se basa en la oportunidad en que se aplica el control. Los controles que se aplican mientras ocurre la actividad que está siendo controlada son controles preventivos; los controles que se aplican después que la actividad ha ocurrido son controles para detección.

Las empresas generalmente usan tanto los controles preventivos como los de detección.

- Los controles preventivos incluyen: segregación de funciones; documentación de funciones; repetición de las funciones realizadas por otra persona; utilización de la suma total de cada lote para contabilizar todos los elementos de un lote.
- Los controles para detección incluyen: reconciliaciones, revisiones, y comparaciones hechas por individuos que no estén involucrados en la actividad que se controla.

Desde el punto de vista de la gerencia, en muchos casos un control preventivo es más efectivo porque es más oportuno. El auditor, sin embargo, frecuentemente decide poner confiabilidad en un control para detección debido a que este control puede sustituir a varios controles preventivos o puede ser menos costoso de comprobar.

6.3.4. MATRICES DE CONTROL ESPECIFICO

Para ayudar al auditor a identificar los controles específicos en cada punto de control de una corriente de información, se incluye matrices de control que son típicas en cada área o ciclo de auditoría.

Las matrices de controles específicos contienen procedimientos típicos de control en los que se puede confiar para modificar la naturaleza, la oportunidad y/o el alcance de los procedimientos para obtener evidencia para un objetivo de auditoría. Dichas matrices se pueden utilizar para formular procedimientos con el uso de las matrices para guía en la preparación de programas de auditoría. El auditor que piensa confiar en controles notará los controles de límite, procesamiento y/o de custodia pertinentes para los objetivos de auditoría consignados en forma resumida en la guía de preparación de programas de auditoría. Los controles específicos para la prueba de cumplimiento entonces de pueden seleccionar de la documentación del control interno. Las matrices de controles específicos ayudarán al auditor a identificar los controles pertinentes porque las mismas identifican tanto la clase de control como las aseveraciones a que se relaciona.

Cada control en las matrices se clasifica como de límite, procesamiento o custodia y como de población o exactitud donde eso se aplica. En muchos casos la clasificación de un control dependerá del sistema que se examina. Por ejemplo, según el sistema, el uso y control de facturas para ventas prenumeradas puede ser control de límite o control de procesamiento. También, en ciertos casos, un control tendrá características de dos clasificaciones. Por ejemplo, los controles de límite frecuentemente tendrán algunas características de los controles de custodia.

Porque la mayoría de los controles específicos de procesamiento electrónico de datos operan en más de un área de auditoría. La matriz también identifica si el control es preventivo o para detección. Debido a que los controles en las otras matrices son menos susceptibles a la clasificación como preventivos o de detección, no se ha hecho tal designación.