



## **TEMA 10: EL CONTROL**

### **1. Concepto. Tipos de control. Control de Gestión**

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos.

También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización.

Lo que requiere tener conocimiento de las acciones que se ejecutan, la correlación existente entre estas acciones respecto al objetivo y la eliminación de los obstáculos que puedan trabar el logro de las metas establecidas.

Esta *evaluación de la acción*, o *regulación de actividades*, **el control**, en definitiva, adquiere diversos significados si se lo aplica a las Organizaciones, a la Administración, a la Cibernética, o a la Teoría de Sistemas.

**A) Organizaciones:** El control puede ser de tres tipos: Físico, Material o Simbólico.

**Es Físico:** cuando la aplicación de la sanción afecta al cuerpo humano. El uso del látigo, el encierro o del revólver son designados como **control coercitivo**.

**Es Material:** cuando se usan recompensas para el logro de objetivos, que pueden ser cosas o servicios, y no se dan cuando no se alcanzan esos objetivos. Se denomina **control utilitario** y su principal símbolo es el dinero.

**Es Simbólico:** cuando se busca la obediencia a través de la adhesión de los individuos a un credo, idea u otro símbolo. Se denomina **control normativo**.

El grado de rigurosidad del control crece a medida que se pasa del control normativo al utilitario y de éste al coercitivo.

Del mismo modo, los sistemas de control para las organizaciones que usan control coercitivo, como las cárceles, necesitan ser mucho más rígidos que para las que utilizan el control utilitario como las empresas y los de estas mucho más severos que los de las organizaciones voluntarias controladas normativamente a través de la adhesión a símbolos, como las iglesias.

**B) Administración:** El control para la Administración tiene tres elementos: 1) **Normas** que representan una actuación deseada. Estas pueden ser tangibles o intangibles, vagas o específicas, pero si los interesados no entienden los resultados esperados se crean confusiones. 2) **Comparación de los resultados efectivamente logrados contra las normas**. De esa comparación surge una evaluación, hecha por alguien competente que luego informa a la Dirección Superior con autoridad para tomar las decisiones correctivas. 3) **Acciones correctivas**, que como resultado de la evaluación realizada rectifican los errores detectados para obtener los resultados planeados.

Este tipo de control, si bien tiende a hacerse "Normativo" por el tipo de sanción que implican los incumplimientos, es en definitiva "Utilitario" y refleja el concepto del control administrativo en su forma más amplia. Primero existe una norma, luego una comparación entre plan y acción, una evaluación de los desvíos y luego la corrección de la autoridad competente.

**C) Cibernética:** Considerándola como la ciencia de los mensajes entre hombres y máquinas, puede decirse que el *control* es el envío de mensajes que cambian la conducta de quienes los reciben. En esencia no difiere mucho de la definición anterior. Primero se supone que hay una norma o conducta a seguir, segundo existe un mecanismo que envía un mensaje cuando la norma o la conducta no se cumplen, y



tercero el mensaje correctivo modifica la conducta desviada: Control homeostático. "Homeóstasis": Proceso por el cual una máquina detecta desviaciones e introduce cambios.

**D) Teoría de sistemas:** *Control*, es aquella función del sistema, que sostiene las variaciones de lo ejecutado dentro de los límites permitidos, de acuerdo a un plan. Aquí se enfatiza que existe en todo sistema un plan con objetivos que tienen tolerancias definidas y que las variaciones, fuera de los límites permitidos, son corregidas por el control.

**Elementos del Control:** De los conceptos anteriores surge que podemos concebir al Control como parte de un todo, o como un Subsistema dentro de un sistema mayor, superando al concepto clásico, estático, como una etapa más dentro del proceso administrativo típico de Planificar, Administrar y Controlar.

Esta concepción del control que lo ubica como un Subsistema dentro del Sistema Administrativo total de la Organización, nos permite analizar los elementos que componen este Subsistema de la siguiente manera:

1) Una *característica o atributo o condición a controlar*. (Norma, Plan, Conducta). Un sistema "*anda bien*" cuando cumple sus objetivos, para poder controlarlo hay que seleccionar de la totalidad de operaciones que se desarrollan dentro del sistema, aquellas más relevantes, cuya medida da la pauta del funcionamiento total del sistema.

2) Un *mecanismo o sistema sensor*, que sea capaz de medir, a intervalos determinados, el atributo bajo control. El desarrollo de técnicas de control consiste fundamentalmente en diseñar estos instrumentos de medición y su colocación dentro del sistema, de manera tal que el consumo de energías para el control sea lo más bajo posible. Por ejemplo, el diseño de un buen plan de cuentas y su correcta utilización, serán fundamentales para el éxito del sistema de control contable.

3) Una *red de comunicación* que vincula al instrumento de control con el grupo de control. Siendo el control información para evaluar y corregir, es fundamental que en el diseño de la red de comunicación se tengan presentes los dos principales problemas que se presentan: La longitud y el ritmo del flujo de la información. La rapidez que el conocimiento de la información requiera, se puede ver afectada por una excesiva amplitud y bifurcaciones en el sistema de comunicaciones internas dentro de la organización. El respeto a las líneas jerárquicas, la inexistencia de cronogramas que obliguen al cumplimiento de plazos, etc. son problemas que se presentan. Por otra parte, la corriente de información para control no es continua sino alternada, en plazos que el analista de sistemas de control debe establecer con sumo cuidado para que la información necesaria para la toma de decisiones correctivas se pueda tomar dentro de límites tolerables.

4) Una *Unidad de Control*, para que compare lo planeado con lo ejecutado, detectando la magnitud y el sentido de los desvíos.

La determinación de las causas y la adopción de las medidas correctivas son actividades de los centros de planeamiento y dirección, no del centro de control.

Algunos sistemas de control incorporan un instrumento corrector para que el sistema vuelva al equilibrio planeado, esto se denomina sistema de control automático u homeostático. P.ej.: el termostato en un sistema de control y regulación de temperatura.

En Administración CASI TODOS los sistemas de Control presentan la fase de Retroalimentación, es decir que la información genera modificaciones en los subsistemas de Planeamiento o de Dirección, previa intervención humana. Son muy pocos aquellos casos en que son posibles implantar mecanismos de corrección automáticos.



**Requisitos del control:** A) *Debe reflejar la naturaleza y necesidades de cada actividad y organización:* Un sistema de control debe adaptarse al tipo de operaciones que se deseen controlar. Los instrumentos para controlar ventas serán distintos de los diseñados para ser empleados en las compras o las finanzas de la empresa. Asimismo una pequeña empresa necesita controles distintos a una mediana o gran empresa.

B) *Debe reflejar rápidamente los desvíos:* La información debe llegar al responsable de tomar las decisiones correctivas lo antes posible para minimizar los daños que puedan causar las fallas detectadas.

C) *Debe ser flexible:* en caso de cambios en los planes o de circunstancias imprevistas, el control tiene que ser factible de ser modificado.

D) *Debe reflejar el modelo de organización:* Al ser la organización el vehículo fundamental de coordinación entre las personas que forman la estructura de la empresa, los controles deben respetar el modelo estructural vigente.

E) *Debe ser económico:* es decir, cada control debe justificar lo que cuesta implantarlo. Dependerá de la capacidad de quién elija los factores auténticamente estratégicos en las áreas más importantes y diseñe los instrumentos para controlarlos.

F) *Debe ser comprensible:* algunos dispositivos de control, fórmulas matemáticas, gráficos complicados, estadísticas, etc. suelen ser complicados y poco comprensibles para los dirigentes que han de servirse de ellos.

G) *Debe asegurar una acción correctiva:* el control debería indicar el camino para la acción necesaria identificando dónde se produjo el problema, quién es el responsable y qué debe hacerse para corregirlo.

**Tipos de Control:** El margen de discrecionalidad dentro del cual se mueven las acciones de control guarda relación funcional con la ubicación del sujeto de control dentro de la organización y las características de la información a recibir. En función de ello, se pueden distinguir tres tipos de control:

1) **El simple o interno:** que se establece creando pautas de organización para que en forma conjunta con la ejecución del trabajo operativo de las unidades de organización, se establezcan controles por oposición de intereses y se creen registros o archivos susceptibles de ser controlados.

Este tipo de control se establece sobre las operaciones rutinarias y se localiza en los niveles inferiores de la pirámide cargos-funciones.

Dentro de este tipo de control simple se ubican las "**Normas de Control Interno**", que son las reglas prescritas por la Organización tendientes a preservar su patrimonio mediante una adecuada vigilancia de sus bienes y la regulación de las actividades a que se dedica. La implantación de un "Sistema de Control Interno" en una Organización requiere la aplicación de tres tipos de normas, a saber:

a) El Control por "Oposición de Intereses". Para ello se distribuye la responsabilidad de un proceso total, en tramos, de forma tal que al culminar un tramo cesa la responsabilidad del que entrega y comienza la del que recibe. Por Ej.: en la rendición de un cobrador o cajero a la Tesorería, el control funciona por oposición de intereses, ya que el Tesorero no firmará un recibo por mayores valores de los que recibe, ni el cobrador aceptará un recibo por menor valor de lo que entrega.

b) El Control por "Procesos" en puntos específicos de la tarea total. Se trata de asegurar el cumplimiento de las normas de procedimiento para cumplir un determinado trabajo a través del control por la vía jerárquica. Por ej. el control que



ejerce un supervisor, visando y rubricando los comprobantes generados por sus subordinados.

c) Las "Normas de Procedimientos" detalladas para ejecutar determinadas tareas, que precisan las maneras de realizar la tarea en sí, como los comprobantes, registros y archivos donde deben quedar asentadas las formalidades inherentes al procedimiento previsto. Las Normas de Procedimiento se pueden implantar tanto para la tarea de subordinados como de supervisores que actúan dentro del "Núcleo Operativo". Su propósito es crear una estructura completa de normas que dificulte la actuación dolosa o negligente, o si ellas ocurren, que quede constancia de las mismas.

La "Auditoría" tradicional se encarga de evaluar el control interno de una organización a través de los "Cuestionarios de Control Interno" que forman parte de los "Manuales de Auditoría". Una vez evaluada la eficacia de los métodos y procedimientos actuales, debe redactarse o modificarse si ya existiera, el "Manual de Control Interno", que es el instrumento que reúne todas las reglas que deben respetarse para que se encuentren adecuadamente preservados los bienes de una Organización.

**2) El operativo o por realimentación u homeostático:** se caracteriza por la existencia de pautas o metas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites de tolerancia fijados.

Este tipo es realizado por la gerencia media o las jefaturas departamentales que se ubican a continuación de los niveles superiores de la organización.

**3) El Superior o Gerencial:** cuya característica saliente es que no está sujeto a pautas preestablecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se van tomando las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción.

Sin embargo, puede establecerse un Sistema de Control Superior, previendo un esquema de información dirigida a la Dirección Superior de la organización con el propósito de permitirle evaluar la marcha y el desarrollo de los programas y políticas en vigencia.

La estructuración de un sistema de este tipo se logra sobre la base de un "Manual de Control Superior", que debe reunir en un sólo cuerpo orgánico:

- 1) Los cuadros, gráficos y demás instrumentos informativos que fueran diseñados para la organización.
- 2) La designación de responsables de reunir y presentar la información en tiempo y forma, así como la debida especificación de las tareas o funciones para lograrlo.
- 3) El cronograma de preparación, presentación y circulación de todos los instrumentos informativos que forman el "Manual".

Toda la información a incluir debe ser completa y clara, pero a la vez sintética, para simplificar el análisis y comprensión de los datos. Para lograrlo se la clasifica separándola en categorías o posiciones, dividiendo la actividad de la Organización en áreas definidas, para cada una de las cuales se selecciona un conjunto de datos que resulten indicadores de la marcha de cada una de esas áreas o sectores de la Organización. Las posiciones o categorías en que se divide a una empresa son cinco:

1) Posición Comercial: Aquí se incluirán los cuadros, gráficos, etc. que contengan la información referente a las ventas, en unidades físicas y valores monetarios, como así también los costos de comercialización.



II) Posición Operativa: Incluye los datos vinculados a la actividad industrial, comercial o de servicios medidos a través de las compras, eficiencia productiva, personal y costos de operación.

III) Posición Económica: Se refiere a la situación en cuanto a ganancias y pérdidas, índices de rotación y evolución y determinación de nivel mínimo de actividad, estados de resultados mensuales, anuales, de costos y utilidades por rubros, etc.

IV) Posición Financiera: Se incluirán aquí los datos referidos a las disponibilidades monetarias, origen y aplicación de fondos y los índices de liquidez y endeudamiento, presupuestos de caja para distintos períodos, etc.

V) Posición Patrimonial: Comprende la información referida a los activos y pasivos de la Organización, los índices de solvencia, inmovilización, balances de períodos intermedios, etc.

Finalmente, hay que destacar que dentro de cualquier Organización existen unidades que se dedican a controlar, es decir son predominantemente receptoras de información para ejecutar el control, mientras que hay otras que son predominantemente emisoras de información para control.

### **Relación entre el planeamiento y el control**

Es evidente que, una vez definidos y puestos en marcha los planes de una organización, se vuelve indispensable verificar si las acciones desarrolladas concuerdan con las planeadas y si se alcanzan las metas propuestas. Por lo tanto el planeamiento y el control están íntimamente ligados en los siguientes tres aspectos:

1. Como consecuencia del planeamiento debe crearse un sistema de información, llamado control, que sirva para comparar los resultados con las metas.
2. Los desvíos que se detecten, se determinarán respecto a las metas programadas.
3. La información recibida como consecuencia del control, sirve para la preparación de nuevos planes.

En síntesis, todos los sistemas de información utilizados como control, permiten una evaluación del cumplimiento de los planes actuales y efectuar su ajuste, mediante una nueva acción de planificación. No obstante, es evidente que el sistema de control que tiene una más directa relación con la Planificación es el Control Presupuestario. Es decir el control de la ejecución de todos los planes de la organización expresados en términos monetarios, para un período de tiempo determinado, generalmente un año.

### **Organigrama del proceso de control de gestión**

De acuerdo a la explicación brindada acerca de la forma en que se controla en los diversos niveles de una organización, quedó claro el concepto que no existen sectores que desarrollen una única función dentro del esquema de control.

En efecto, puede ocurrir que sectores de supervisión sean *sensores* de información para control, pero a su vez pueden ser *grupos de control* con relación a los datos recibidos del siguiente nivel.

Hecha esta salvedad se podría diseñar un **modelo de organigrama** donde a cada sector se le asigne su función preeminente en relación al proceso de control.

En el mismo podemos incluir lo siguiente:





1. Un grupo de **Control Superior** que reúne la información de los distintos sectores dependientes de la gerencias departamentales, los que actúan como *sensores* de los datos que se incluirán en el sistema de *control superior*. Esta oficina de control superior actúa como *grupo de control funcional*, que analiza la información recibida a través de los canales de comunicación establecidos.
2. Un sector de **Auditoría Operativa** que actúa sobre la Gerencia General y las Gerencias Departamentales, recogiendo datos y comparándolos con los estándares establecidos. Esta oficina actúa como *grupo sensor* y a la vez a *grupo de control*.
3. Un cierto número de **Sectores y Gerencias que son Sensores de Información**, (Finanzas y Control, Personal, Contabilidad Central, Etc.) para la Dirección Superior y actúan como *Grupos de Control funcional* en relación a sus sectores departamentales. Estos sectores manejan información de toda la organización, (En los niveles Gerenciales), o de los respectivos Departamentos, (En los otros sectores). En ese sentido están habilitados para actuar proveyendo información al nivel de Dirección Superior o cómo grupo de detección de desvíos para las Gerencias Departamentales, de allí su doble rol *Sensor-Controlador*.
4. Un sector de **Investigación de Mercado** que actúa como *sensor funcional*, recogiendo información del mercado y entregándola a la Gerencia departamental. Cumple una función similar a la Auditoría pero en el exterior de la empresa; *sensa* datos en las fuentes externas, *controla* cuando emite informes y *compara* lo detectado con los objetivos perseguidos.
5. Un conjunto de **sectores dependientes de las distintas Gerencias, que actúan como sensores de datos** para el control jerárquico. Esto significa que elevan información sobre el cumplimiento de las funciones y tareas que tienen asignadas según el manual de organización, así como de los problemas cotidianos que requieren la intervención del superior jerárquico.
6. Cada **Gerente Departamental** desarrolla el control sobre sus subordinados en base a esa información que le llega por vía jerárquica, sin perjuicio de ello, puede combinar esta forma de control con intervenciones personales, revisiones de auditoría y con información que le llegue por vía funcional o por vía informal.

## **2. Diseño de un sistema de control. Técnicas.**

El Control es básicamente información, la persona que quiere controlar debe tener establecidos "CANALES DE COMUNICACIÓN", para que llegue a ella la información que hace al control. En cualquier Organización se deben diseñar y localizar al menos cinco tipos de canales de información para controlar:

**A) Contacto Personal:** Es la forma más simple, la inspección ocular, que a su vez asume dos formas: visita rutinaria o concurrencia sorpresiva. El control personal es un ingrediente fundamental dentro de las técnicas de control. Todo sistema de control no debe olvidar establecer intervenciones rutinarias y excepcionales como medio de evitar la violación de normas organizacionales. El procedimiento de inspección personal guarda en su eficacia una muy estrecha relación con la capacidad de conceptualización de quién lo realiza. Una forma de ayudar a quién realiza el control ocular es dotarlo de una guía de las cosas o normas cuyo cumplimiento debe verificar. Sin perjuicio de la eficacia real de las visitas personales de inspección, éstas tienen dos consecuencias inmediatas: crean una



imagen de control psicológico y un reconocimiento de interés sobre la unidad o la persona visitada, que puede traer efectos positivos sobre la motivación del personal. El carácter de *Unidad Sensora* y de *Unidad de Control* se confunden en este tipo de control personal, ya que la información generada por el control es detectada-percibida-informada en forma instantánea por la persona que realiza la inspección.

**B) Unidades Especializadas:** que actúan como prolongación de la personalidad de quien debería efectuar el control. Al crecer la organización, la posibilidad de efectuar controles personales disminuye y se presentan problemas: la cantidad de personas a ser controladas aumenta y las relaciones entre personas y unidades de organización se complican. Es así como nacen unidades de organización especialistas que actúan realizando programas de control periódico en diversas áreas de la organización.

Si esas unidades tienen como objetivo controlar el cumplimiento de las normas que aseguran el patrimonio de la organización, toman el nombre de "*Auditorías Tradicionales*".

Por el contrario, si además se les agrega el objetivo de evaluar el grado de conveniencia y eficiencia de las operaciones, sistemas y/o unidades bajo control, toman el nombre de "*Auditorías Operativas*".

En este caso la *Unidad Sensora* se desprende de la *Unidad de Control*.

Las "*Auditorías*" actúan como entes sensitivos que sirven a las Gerencias Media y Superior para controlar a sus subordinados.

**C) La Vía Jerárquica:** La información para el control llega por la comunicación que cada supervisor recibe de sus subordinados, esa información permitirá PREPARAR EL PROGRAMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS, que constituirá la verdadera función de la jefatura. Es costumbre de todo supervisor eficiente pedir periódicamente la información de novedades a sus respectivos subordinados en el área de su actuación.

Aquí la *Unidad Sensora* está constituida por los subordinados, la *Unidad de Control* sería el supervisor, y el *Mecanismo de Control* estará dado por la rutina o el procedimiento establecido a través del cual el subordinado se comunica con el superior.

**D) La Vía Informal:** existe información que se transmite por canales no estructurados, pero que sin duda posibilita un mejor control. Es una importante fuente "Secundaria" de información para control, ya que el uso del rumor en forma directa puede hacer caer en errores al decididor, crea resquemores en la organización afectando las relaciones interpersonales, la posición de los supervisores y sobre todo a la estructura organizativa.

Sin embargo, ignorar la información que llega por esta vía, puede privarnos de un conocimiento que sea útil para el control de la situación. Es frecuente encontrar casos de auditorías sorpresivas que nacen en rumores o comentarios que llegaron a una unidad de control. Es recomendable no tomar decisiones basados en este tipo de información sin antes emplear alguna vía formal para convalidarla.

En este caso la *Unidad Sensora* no está formalmente designada por la organización; las relaciones sociales de amistad, parentesco, o de cualquier otra naturaleza facilitan la apertura de la vía informal de control.

**E) La Vía Funcional:** Dentro de la estructura de la organización existen unidades departamentales cuyas funciones son básicamente las de recoger, clasificar, ordenar, computar y presentar información. Estas unidades son departamentos de servicios auxiliares de los departamentos productivos de la organización.

Estas Unidades son eminentemente *Sensoras*, su cometido es producir información para el control. Lo que las diferencia de las "*Auditorías*" explicadas en "B)", es que no actúan físicamente dentro de las unidades controladas, sino que reciben información para el control de toda la organización, es decir existen canales *funcionales* que



vinculan a todas las unidades de organización con estas *Unidades Sensoras*. Por esos canales fluye la información básica que adecuadamente ordenada y tabulada dará origen a los informes hacia los centros de control.

### **3. El proceso de control. Instrumentos de medición.**

#### **Cómo se controla**

Los diversos niveles, dentro de la pirámide organizativa de cargos-funciones, utilizan en distinta medida los sistemas de control definidos anteriormente.

El *Nivel Inferior* controla basado básicamente en el contacto personal y ayudado, en proporciones variables, en canales informales, según la personalidad del supervisor.

El *Nivel Medio* o de jefatura departamental, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección Superior, para ello recibe información por la vía jerárquica. Utiliza el margen de discrecionalidad que se le ha otorgado para ajustar la actividad al estándar fijado.

Revisa personalmente los problemas que salen de las normas y resuelve en consecuencia. Pero no interviene personalmente en todo el proceso como en el nivel inferior, sino que lo hace por excepción ante casos determinados, o por intervenciones sorpresivas para controlar el grado de cumplimiento de las normas por parte de los supervisores a su cargo.

En ambos casos, *nivel inferior y medio*, la frecuencia del control es DIARIA, en el primer caso sobre los detalles más ínfimos del proceso, en el segundo sólo debe atender excepcionalmente los problemas de desvíos respecto a los estándares fijados.

El contacto personal y la vía informal son más frecuentes al nivel inferior y más cerrados en el nivel medio, la presencia física del supervisor es permanente con el lugar de trabajo, mientras que el jefe departamental utiliza la recorrida periódica y breve como medio de control.

La *Dirección Superior* utiliza básicamente, además de los informes periódicos, globales, agrupados por categorías o posiciones; otras tres fuentes de información para control: Las reuniones con sus jefes departamentales, generalmente semanales, el contacto personal por visitas o por asuntos que por su importancia le están reservados, y los informes de auditoría operativa que le comunican el cumplimiento de las normas que hacen al control patrimonial y de eficiencia.

Entre estos tres niveles queda dividido el problema del control de la Organización. Queda para el nivel operativo el cumplimiento de las normas para cada una de las operaciones. La tarea de control ahí es del tipo revisión-rechazo, si está bien hecha la tarea, sigue su curso; si está mal, vuelve a repetirse o corregirse.

Siempre existe el riesgo que si existiera un acuerdo entre sectores, o si alguno de ellos adquiriera mucho poder dentro de la Organización, pueda perjudicársela, ya sea en forma de deterioros patrimoniales o de ocultamiento de ineficiencias.

#### **Qué se controla**

Tres son los elementos que deben someterse a control:

1) **Los Bienes**, propiedad de la Organización, son los recursos materiales e inmateriales de propiedad de la empresa. El control se dirige a preservar la integridad de los mismos mediante su custodia y a obtener el máximo rendimiento reduciendo su inmovilización o uso improductivo.

2) **Las personas** integrantes de la Organización, ligadas a la misma por diversos nexos jurídicos. Aquí el control trata de mantener todos los puestos adecuadamente cubiertos para que las actividades se desenvuelvan fluidamente y se pueda obtener de los recursos humanos un rendimiento acorde a su capacidad y remuneración.





**3) Las actividades**, principales y conexas, desarrolladas por la Organización para el logro de sus objetivos. Las primeras, que tienden directamente a la consecución de sus fines y las segundas, que tienden a actuar en apoyo de las primeras cuidando la existencia misma de la Organización o estableciendo las condiciones básicas para que aquellas puedan desarrollarse.

#### **1) Control sobre Bienes:**

Este control sobre los recursos que debe poseer toda organización para que pueda cumplir sus objetivos, que asumen la forma de herramientas, maquinarias o dinero, asume una doble faz:

a) Un conjunto de normas de Control Interno para tratar de asegurar que en su manipuleo se cumplen con mínimos recaudos para su custodia y movilización. Estas normas son de cumplimiento obligatorio para todas las personas que tengan bienes a su cargo, y su verificación está incluida en los programas de Auditoría Operativa.

b) Un sistema informativo que contenga datos sobre los tipos, cantidad, rendimiento previsto y real de cada una de las categorías de bienes existentes. Los niveles de rendimiento se fijan sobre la base de comparar los rendimientos de inversiones alternativas. (Costo de Oportunidad).

Los bienes sujetos a control son **todos** aquellos susceptibles de tener un valor económico, en particular los siguientes:

- El dinero, en todas sus manifestaciones: efectivo, ctas. bcarias, moneda extranjera, etc.
- Los títulos de crédito: cheques, giros, pagarés, acciones, etc.
- Las mercaderías y las materias primas, productos en proceso, repuestos, etc.
- Los bienes que se usan en las actividades de los empresa: maquinarias, instalaciones, edificios, vehículos, herramientas, muebles y útiles.
- Los créditos y derechos a favor de la organización: marcas y patentes, concesiones, llave de negocio, etc.
- Las cuentas a cobrar y derecho similares, el crédito comercial y el buen nombre de la empresa.

#### **2) Control sobre las personas:**

El personal con que debe contar cualquier organización para poder desarrollar las actividades inherentes al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta las particularidades que poseen las personas, en el sentido que ninguna es igual a otra y que su comportamiento es complejo, debe ser sometido a un control que tiene las siguientes facetas:

1. Un conjunto de normas para determinar la cantidad y calidad del personal necesario y para determinar la forma en que será incorporado. La elaboración de estas normas es facultad de los departamentos de organización y su cumplimiento vigilado por el servicio de auditoría.
2. Un reglamento interno que reúne todas las disposiciones para regular la relación entre la organización y su personal. El mismo será controlado en su aplicación por toda la línea jerárquica, con apoyo del dpto. de personal.
3. Un sistema de evaluación individual del desempeño basado en información de la supervisión, sobre la asistencia, dedicación, sugerencias, rendimiento, etc. que posibilite el mejor control sobre la eficiencia del personal en su puesto de trabajo.



**Las cuestiones sujetas a control son:**

**Estructura de la organización**, en lo referente a:

- Cantidad de personas necesarias por puesto y categoría
- Capacitación requerida
- Cualidades y calificaciones personales
- Necesidades temporarias de personal
- Previsión de ampliaciones y reemplazos.

**Selección y capacitación del personal:**

- Métodos y etapas de selección
- Cursos de entrenamiento y capacitación
- Promoción y transferencias

**Cumplimiento de Obligaciones formales:**

- Horario
- Presencia
- Cuidado de instrumentos

**Rendimiento y eficiencia**

- Productividad individual y colectiva
- Iniciativas e ideas puestas al servicio de la organización

**Disciplina dentro de la organización**

- Sanciones correctivas
- Separación de personal

**3) Control sobre actividades**

Para la concreción de los objetivos de la organización es necesario que se desarrollen un cúmulo de actividades básicas o principales y una serie de actividades conexas o accesorias que contribuyen a la fluidez de las operaciones principales. El control sobre estas actividades cubre los siguientes aspectos:

- A) Un conjunto de normas de control interno que regulan la realización de cada una de las operaciones en forma individual, a fin de evitar perjuicios patrimoniales y propender al uso más eficiente de los recursos.
- B) Un sistema informativo que reúna datos sobre el resultado del conjunto de operaciones, su ajuste o desajuste a los planes.

Las principales Actividades sujetas a control serían las siguientes:

- **Operaciones de Comercialización:** Ventas, facturación, reclamos y service, devoluciones, solicitudes de crédito de clientes.
- **Operaciones de compra:** requerimientos, selección de proveedores, recepción y almacenamiento.
- **Operaciones de consumo de materiales y mano de obra:** Transporte y puesta en la línea de producción, identificación de tiempos de trabajo, liquidación de sueldos.
- **Operaciones de Ingresos y Egresos de dinero:** cobranzas, rendiciones de cuentas, verificación de elementos a pagar, planif. de pagos.
- **Operaciones de procesamiento de la información:** sistemas de registración y contabilización de todas las operaciones relevantes para controlar.

**Instrumentos de medición o de control**

El soporte o instrumento físico que se utilizará como vehículo de la información para el control puede adoptar diversas formas o maneras, que admiten las siguientes clasificaciones:



Una primer distinción que cabe adoptar es la de separar entre medios sistemáticos de control, a los cuales se denominará **Instrumentos**, y medios accidentales de información, como las comunicaciones verbales no rutinarias, memorándums, etc. que por su carácter asistemático no adquieren el status de instrumentos de uso cotidiano.

Luego, dentro de los **Instrumentos**, se pueden efectuar otras dos grandes divisiones: los de **control de progreso o temporales**, y los **instrumentos informativos de control propiamente dichos**.

**Los de control de progreso**, tienen como objetivo alertar sobre el momento en que es necesaria una decisión. No contienen información sobre la actividad en sí, sino con su desarrollo temporal. Son instrumentos de este tipo:

- a) **La Agenda**: es el más simple, sirve para ubicar en el tiempo a cada acto de toma de datos.
- b) **Los Archivos**: de comprobantes o carpetas ordenadas para poner de manifiesto los papeles faltantes o las fechas o situaciones sobre las cuales hay que pedir información.
- c) **Las planillas de asuntos en trámite**: sirven para reunir información sobre un proceso complejo, a efectos de poder seguir su progreso o trámite.
- d) **Los gráficos de control de progreso**: (Gráficas de Gantt), En un eje de coordenadas se señalan sobre el eje horizontal el tiempo y sobre el vertical los asuntos a controlar.

**Los instrumentos informativos de control propiamente dichos**, a diferencia de los anteriores que se refieren a **cuándo** se cumple el proceso, estos atienden a **cómo** se desarrolla el mismo, incluyendo datos necesarios sobre la medida en que se cumplen los procesos bajo control. Son instrumentos de este tipo:

- a) **Los reportes diarios o informes de actividad diaria**: reúne datos referidos a una actividad determinada para poder seguirla durante un corto período de tiempo. P.ej.: Saldos de Caja, de Recaudación, Pagos, etc.
- b) **Las planillas o formularios informativos**: contienen una serie de datos homogéneos sobre un aspecto sujeto a control, que pueden ser de períodos sucesivos o de una sola vez. P. Ej.: planillas de control presupuestario.
- c) **Los gráficos**: que permiten una rápida visualización de las series bajo control. Dentro del nombre Gráficos se incluyen a: Los gráficos cartesianos, los gráficos de barras, los gráficos circulares, etc.
- d) **Los informes de auditoría operativa**: que posibilitan mantener bajo control las operaciones de varios sectores de la organización, habitualmente se utilizan planillas o gráficos, pero se hace hincapié en la rutina de recepción de informes estructurados según un patrón o modelo a través de los cuales se conocen los hechos anormales, los procesos o cosas revisadas, su intensidad y recomendaciones de cambio.