

KLAUSEK, M.B.
Evaluación del Contr



2010

67464

E.1345

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Trabajo Final:

**“EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
EN UNA COOPERATIVA:
UN ENFOQUE DESDE LA AUDITORIA
OPERACIONAL”**

Presentado por:

Alumna: KLAUSEK, MARIELA BEATRIZ

Carrera: CONTADOR PÚBLICO

Año: 2010

Director: Cr. FUNES Alejandro D.

INDICE

INTRODUCCION	4
---------------------	---

PRIMERA PARTE

CAPITULO I: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO: AUDITORIA

• Proceso de Administración	6
• Control interno	8
• Auditoria	9
Clasificación	9
Auditoria Interna versus Auditoria Externa	10
• Auditoria Interna y su relación con el Control Interno	11

CAPITULO II: OBJETIVOS BASICOS DE LA AUDITORIA INTERNA Y DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

• Objetivos de Auditoria Interna	14
• Objetivos Básicos del Sistema de Control Interno: Concepto y Medidas a adoptar para su funcionamiento	15
Protección de los activos o razonable protección del patrimonio	15
Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente	19
Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa	22
Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización	24

SEGUNDA PARTE

CAPITULO III: ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL RELEVAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

• Estudio de la Situación Existente: "Técnicas de relevamiento del sistema de control Interno"	28
Métodos de Relevamiento	28
Observaciones y sugerencias	35
Influencia del control interno sobre el programa de auditoria	35
• Recomendaciones y/o sugerencias para lograr y mantener un sistema de control interno eficiente	36
Enumeración y Análisis	36
• Naturaleza y particularidades del ente a auditar	40

TERCERA PARTE

CAPITULO IV: ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

• Concepto y características	42
• Objeto Social	46
• Acto Cooperativo	46
• Tipos de Cooperativas	46
• Administración y Fiscalización	47
Administración	47
Fiscalización Privada	48
Fiscalización Pública	49

CUARTA PARTE

• Presentación de la empresa objeto de estudio	53
• Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno	55
• Recomendaciones y/o Sugerencias	77

CONCLUSION	84
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA	86
---------------------	----

ANEXOS Aplicación de técnica para el "Relevamiento de Sistema de Control Interno" sobre las siguientes áreas operativas:

Compras	87
Recepción y Almacenamiento	93
Operaciones del Circuito de Ventas	100
Cuentas por Pagar	111
Caja y Banco	115

67464

MFN:
Clasif: E.1345

INTRODUCCIÓN

En el momento en que comencé a pensar sobre el tema que me gustaría tratar en mi trabajo de tesis, siempre tuve como objetivo que el mismo no solo enriqueciera mis conocimientos sino que fuera de utilidad y colaborara al mejoramiento y/o perfeccionamiento del entorno laboral en el que me encuentro inserta. Por tal motivo, decidí elegir el tema "Control Interno", que lo aplicaré en una empresa a la cual pertenezco y que a mi criterio, creo que es un aspecto que se encuentra un tanto deficitario y es necesario analizar y evaluar.

La empresa seleccionada es una Cooperativa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos y/o medicinales, con la particularidad que sus únicos clientes son los asociados voluntarios de la Mutual que funciona físicamente en el mismo espacio, se puede decir que la Mutual presta gran parte de los servicios de medicamentos a través de Cooperativa, esta última es una empresa completamente separada en cuanto a su operatividad pero íntimamente relacionada su actividad con la de Mutual.

Los objetivos que se persiguen en este trabajo es, por un lado, profundizar el tema "**Evaluación del Control Interno en las áreas operativas**" y obtener una conclusión respecto del Sistema de Control Interno existente en la empresa seleccionada y en base a las debilidades o deficiencias observadas en el sistema actual, elaborar una propuesta que permita diseñar un sistema de control interno eficiente.

Con respecto a la metodología, la presentación esta dividida en **PARTES** de la siguiente forma: *Primera parte se abordará el tema en general a los efectos de lograr y conocer los objetivos del Sistema de Control Interno y la Auditoria Interna. * La Segunda parte esta vinculada con la aplicación práctica, porque se tratará el tema "aspectos a tener en cuenta al relevar un Sistema de Control Interno". * En la Tercera parte, se intenta profundizar sobre los aspectos importantes que se deben conocer de la figura jurídica de la empresa seleccionada. Y por último * en la Cuarta parte se volcarán los conceptos tratados en forma teórica al caso particular, arribando a las conclusiones y sugerencias como resultado final y al cual se pretende llegar como objetivo de este trabajo.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO: AUDITORIA

Proceso de Administración

En la antigüedad el comerciante atendía su propio negocio en forma personal, no tenía la necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones que él mismo efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su causa u origen; es decir, en una sola persona se agrupaban todas las funciones.

Cuando finaliza el siglo XIX comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, generando e implementando un "Sistema de Control"; como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de la empresa. Los propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron obligados por la propia necesidad a "subdividir o delegar funciones" dentro de la organización. Pero junto a dicha delegación de funciones y responsabilidad se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores.

Por lo tanto, dichos órganos directivos deben tomar la responsabilidad de fijar o establecer las premisas fundamentales o pautas de acción para el cumplimiento del desarrollo de la actividad económica que realiza la organización.

Dentro de un ente o empresa, la administración se subdivide en cuatro fases:

1. Planificar:

Consiste en determinar los objetivos y subobjetivos, y establecer cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios. El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos, y es la base para la estructura de control.

2. Organizar:

Es crear departamentos operativos, de servicios o staff, cuya base es la especialidad. Es construir la estructura "ideal" o "tipo" que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondientes a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos.

3. Dirigir y Coordinar:

Es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados. Estas, que se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben estar lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y correctamente cumplidas. La coordinación se logra dando coherencia a

todas las fases de la administración y delimitando, en forma clara, las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.

4. Controlar:

Es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento, en forma esporádica, y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.

En la época actual, es sumamente importante o, mejor dicho, es necesario que, por un lado, las organizaciones privadas y, por otro lado, las públicas, tengan establecidos Sistemas de Control Interno consistentes, idóneos y sólidos, que contribuyan o tiendan a lograr una amplia **eficiencia operativa**.

El control como función de supervisión es tarea de la dirección superior, pero ésta con el transcurso del tiempo fue delegando, en el sector de Auditoría Interna, la “evaluación” del control imperante en la empresa. De esta manera, dicho sector es parte integrante del Sistema de Control Interno vigente y es, además, censor y corrector del mismo.

De lo expresado anteriormente se desprende que *el Control Interno nace y crece dentro del ámbito de la organización* y que éste debe poseer los métodos, procedimientos y sistemas que conforman su lógica estructura y que además debe contribuir con los medios necesarios para su funcionamiento tanto humano como material o tecnológico y, fundamentalmente, ideológico, encuadrando dentro de una realización consistente e idónea.

Un **Sistema de Control Interno eficiente** solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose por organización a la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que permita el cumplimiento de los objetivos, políticas y fines para los cuales dicha empresa fue creada.

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el Sistema de Control Interno, pero es el “evaluador” del mismo, y sobre la base de la evaluación podría determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar durante la revisión de una empresa.

Como evaluador el auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la empresa y debe sugerir cambios para su mejor funcionamiento. Pero en todo cambio hay que predeterminar el costo de instalarlo y mantenerlo, frente a los riesgos de pérdidas materiales o de información que pudiera haber sin él.

“El costo de implantar un control debe ser inferior a los beneficios que el mismo pueda traer”.

Los miembros del departamento de auditoría interna son empleados de la empresa, independientes de cualquier otra función, actividad, tarea u operación con la autoridad y responsabilidad de efectuar las tareas de auditoría interna de cualquier sector o función de la organización.

El fin que persigue la auditoría interna es ayudar a todos los componentes de la dirección superior a descargar efectivamente sus responsabilidades operativas y a lograr sus metas proporcionándoles información, análisis, evaluación, comentarios, sugerencias y recomendaciones pertenecientes a las transacciones verificadas.

Control Interno

La expresión "Control Interno" es, generalmente, interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea ésta de tipo lineal, mixta o funcional.

La palabra control es un galicismo que en América indica la acción o efecto de controlar. Controlar es un verbo activo que significa examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no está en forma debida.

Otra acepción: es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.

Otra definición dice: es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

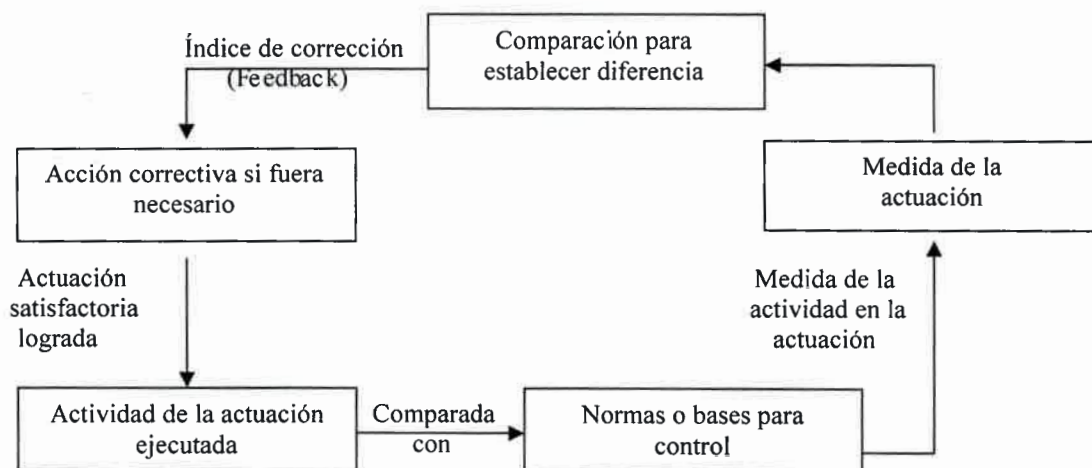
El control es, en consecuencia, una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que opere.

El control debe ser capaz de proporcionar oportunamente las variaciones para replanear la acción. Esto es la retroacción, la realimentación o "feedback". El control por el control mismo no tiene razón de ser y encuentra esta razón de ser cuando se constituye en un factor de corrección de la acción.

Partiendo de las definiciones dadas anteriormente, podemos ver que el control es un proceso formado por varias etapas definidas. Sin importar la función o actividad, estas mismas etapas básicas se aplican y son las siguientes:

- 1) Implantación de normas o estándares.
- 2) Medir y juzgar lo que se ha realizado.
- 3) Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.
- 4) Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

El proceso de control se muestra gráficamente:



Auditoria

La auditoria es una disciplina intelectual basada en la lógica, ya que está dedicada al establecimiento de hechos, siendo las conclusiones resultantes falsas o verdaderas.

1. Clasificación

La misma se clasifica en:

❖ Auditoria Externa:

Es la llevada a cabo por profesionales independientes, no están directamente vinculados a las empresas cuyos estados financieros examinan; quienes, una vez hecho un adecuado examen e investigación ofrecen una opinión profesional sobre si los estados financieros de la empresa que han examinado presentan razonablemente los resultados de las operaciones y la situación financiera de la misma.

❖ Auditoria Interna:

Existen sobre el tema diversas definiciones que, en el transcurso del tiempo, marcan estados del pensamiento que se tenía sobre esta profesión.

* Webster define a la auditoria interna como:

1. *“Una verificación regular y continuada de los libros de contabilidad llevados por los empleados de un negocio, contrastando con la auditoria independiente.”*
2. *“Una revisión del sistema de control interno de un negocio”.*

* La enciclopedia Británica dice: *“Los auditores internos tratan de determinar si los requerimientos de un sistema contable son cubiertos eficientemente y además si el sistema en si se adecua a las necesidades gerenciales”.*

* H. Kent la define de la siguiente forma: *“La auditoria interna es un examen analítico de las diversas actividades de la empresa, que en general, emplea como base o punto de partida los diversos registros originales o resumidos de la empresa”.*

* El Institute of Internal Auditors define a la Auditoria Interna como: *“Una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”.*

* Por último transcribimos la definición de L. B. Sawyer *“Auditoria interna es la evaluación independiente de las diversas operaciones y sistema de control dentro de una organización, a fin de determinar si las políticas y procedimientos establecidos son aplicados, los estándares fijados son alcanzados, los recursos son utilizados eficiente y económicamente, los planes trazados son realizados de manera eficiente y si los objetivos de la organización se están realizando”.*

* Una auditoría interna es la llevada a cabo por empleados de la administración. El auditor interno establece y evalúa los procedimientos financieros y de operación, estudia los registros financieros y los procedimientos contables y de operación, evalúa el sistema de control interno, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, formula recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa los resultados de sus descubrimientos a la administración superior (presidente o consejo de administración)

2. Auditoría Interna versus Auditoría Externa

The Institute of Internal Auditors ha manifestado que la auditoría interna es una "profesión distinta y definida".

Los objetivos y técnicas de la auditoría interna son distintos de lo que enseñan los textos de Auditoría, que están normalmente preparados para el campo de los auditores externos. Pero además debemos tener en cuenta que la auditoría interna emplea, en parte de sus tareas, técnicas convencionales de auditoría, si bien actúa en un campo donde los objetivos, las técnicas y los procedimientos le son totalmente propios y es en este campo donde la podemos clasificar como una profesión distinta.

✓ El origen de la Auditoría Externa

La urgente necesidad de una certificación independiente y objetiva de las cuentas de una empresa se hizo evidente cuando para continuar operando se requirió de fondos provenientes de terceros, como prestamistas o accionistas, y se deseaba garantizar la seguridad de la operación financiera.

En Inglaterra: con la invención de la locomotora y el desarrollo de los ferrocarriles se difundió ampliamente la revisión contable, es así que en 1845 se sanciona el "Railway Companies Consolidation Act." que obligaba a la verificación anual de los balances de las empresas ferroviarias. A partir de este momento, la certificación de cuentas contables fue reconocida mundialmente. Hasta 1929 la certificación era absolutamente voluntaria, desde entonces con las leyes mercantiles (1929 y 1948) se establece la revisión obligatoria.

En Alemania: se estableció la obligatoriedad del examen contable de las sociedades anónimas y en comandita por acciones a partir de 1931.

En los Estados Unidos: como consecuencia de la crisis del año 1929 y ante la experiencia de la Bolsa de Valores, en la que se verificaban irregularidades, se exigió que todas las empresas que cotizaban allí sus acciones debían realizar la certificación de sus balances.

✓ El origen de la Auditoría Interna

El origen más remoto de la auditoría interna se ubica con el crecimiento de la actividad comercial, cuando el propietario o dueño ante la realidad de no poder cubrir todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar a personas capacitadas y de su confianza para que actúen en su representación o por cuenta de él. En este

proceso de delegación, el propietario o dueño, idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados, son éstas las primeras acciones de auditoría interna.

Con el tiempo, las operaciones comenzaron a incrementarse en volumen y complejidad, se acentuó este fenómeno a raíz del surgimiento de la denominada Revolución Industrial. Ya no es práctico para el dueño o administrador tener un contacto más estrecho sobre las operaciones, para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad. Es el momento de crear un nuevo sistema de supervisión, para que el dueño desarrolle su control y vigilancia a través de la asistencia que provino de la asignación de una o más personas a quienes se les responsabilizó directamente de revisar e informar acerca de los siguientes cuestionamientos:

¿Se están respetando los procedimientos establecidos?

¿Están adecuadamente salvaguardados los activos?

¿Trabaja el personal a un buen nivel de eficiencia?

¿Son efectivas las políticas?

Es así como tiene inicio la auditoría interna formal.

- ❖ La primera etapa de la naciente función de auditoría interna se ocupó de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos, y el descubrimiento y prevención de fraudes.
- ❖ Una segunda etapa surge como consecuencia de la creación de la comisión para la vigilancia del intercambio de valores en los EEUU en el año 1934, al requerir éste órgano regular una plena confiabilidad en la información financiera emitida por empresas que tienen colocadas acciones entre el gran público inversionista. Para llegar a niveles de excelencia en la confiabilidad hubo que reforzar los controles contables, mejorar los sistemas contables y de información, vigilar por el estricto cumplimiento de los requerimientos de la comisión y, cooperar con los auditores externos independientes en tales propósitos. Se le dió plena participación al auditor interno al proporcionarle la ubicación de apoyo profesional.
- ❖ Una tercera etapa nace con la creación del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors) en los EEUU en el año 1941. Instituto que al nuclear a los auditores internos permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, y la emisión de normas que regulan su ejercicio.
- ❖ La cuarta y última etapa, surge con la llegada de dos nuevos tipos de auditoría: la auditoría administrativa y la auditoría operacional, practicadas por auditores internos independientes de una organización. Auditorías que al complementarse con la financiera, cierran el amplio ciclo de servicios a la administración.

Auditoría Interna y su relación con el Control Interno

El Control Interno tiene una estrecha relación con la tarea que ejecuta el auditor, la que se ve reflejada en los tres grandes grupos de tareas que se enuncian a continuación:

1. Planificar y Controlar la ejecución de lo planificado.

2. **Estudiar y Evaluar el control interno vigente que permitirá determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.**
3. Obtener elementos de prueba sólidos y suficientes que sustenten el contenido del informe, mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría.

En este trabajo vamos a poner especial consideración a las tareas de estudio y evaluación del control interno vigente, permitiendo así, observar como el concepto de control interno toma forma práctica en la tarea del auditor.

Este Estudio y Evaluación del Control Interno consiste en:

A. Estudio de la situación existente

El auditor hará un *relevamiento* de la organización, consultando las políticas, instrucciones, manuales, sistemas, controles, etc., que están vigentes o en funcionamiento, es decir que tomara contacto con la vida diaria de la organización en una primera etapa, la que le permitirá llegar a la función que sigue.

B. Evaluación del Sistema de Control Interno

La etapa anterior permite al auditor poder formarse un juicio sobre el Sistema de Control vigente, el cual lo faculta para conocer ciertos aspectos del ente examinado en cuanto a:

- Estructura Interna.
- Adecuada organización del ente.
- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia operativa.
- Acatamiento de las políticas y directivas de la dirección superior.
- Calidad del grupo humano.
- Medios tecnológicos con que cuenta el ente.
- Determinación de cuáles son, en forma clara y precisa, los puntos débiles de control.

C. Programación del trabajo a efectuar

La evaluación efectuada en el paso anterior permitirá al auditor programar los procedimientos de auditoría que deberá de aplicar, para poder efectuar su labor. Además tendrá en cuenta:

- *La naturaleza del procedimiento a aplicar*

Cuando tenga diferentes procedimientos que logren el mismo objetivo, deberá seleccionar cuál va a aplicar, pero también puede aplicar más de uno.

- *La extensión del procedimiento a aplicar*

Elegido el o los procedimientos, deberá estipularse un alcance al mismo, lo que significa que se establecerá el límite de casos a ver o el porcentaje que tendrá la muestra, sobre el contexto total.

- *La oportunidad del procedimiento a aplicar*

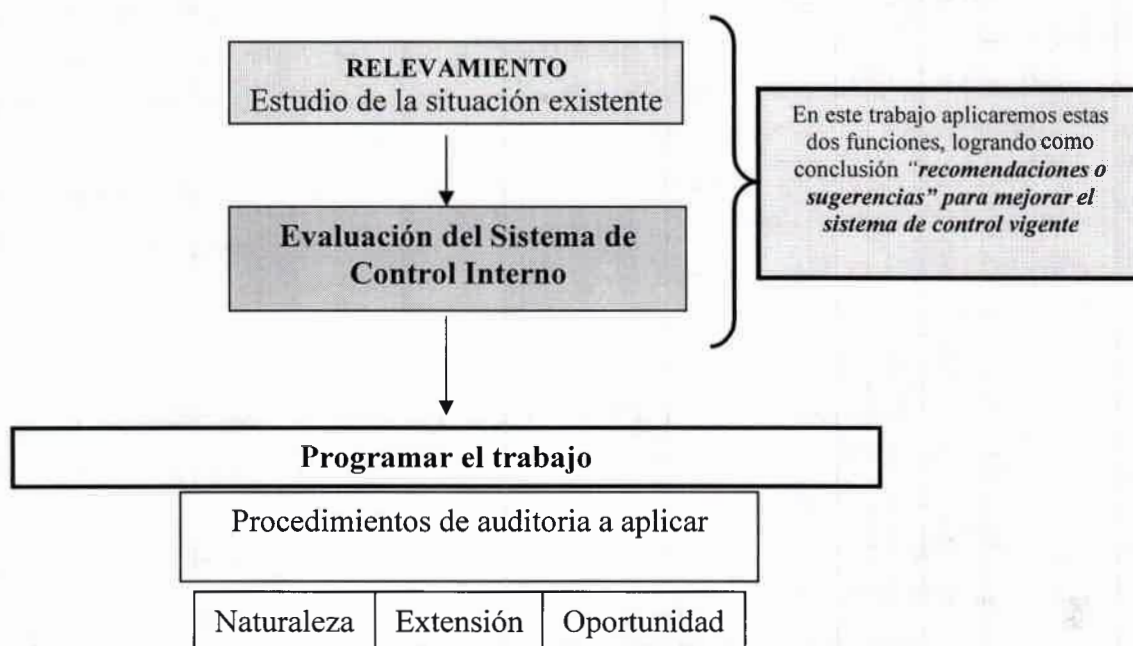
Se fijará cuál es el momento ideal para realizar la prueba, este estará dado por el tipo de procedimiento a aplicar, por circunstancias propias del sector a auditar o por el orden de la programación efectuada.

Los auditores prestan permanente colaboración, con sugerencias, mejoras para perfeccionar los procedimientos, métodos y sistemas de control interno vigente.

El auditor determinará las deficiencias o fallas y los controles escasos e inoperantes que hay que perfeccionar o modificar.

El relevamiento y evaluación debe hacerse en forma ordenada y cronológica que permita la revisión. Los papeles de trabajo deben ser claros, ordenados y precisos, pues son el respaldo de las conclusiones a las que se lleguen; y sirven de base para las mejoras a recomendar y son punto de partida de futuras auditorias.

Resúmen:



CAPITULO II

OBJETIVOS BÁSICOS DE LA AUDITORIA INTERNA Y DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

Es importante conocer los *objetivos*, los *fin*es o la *misión* que cumple sobre la tierra cualquier ser, actividad, cosa o concepto, pues sin tener el absoluto conocimiento de ellos no se los puede analizar, estudiar o comprender.

El que no conoce los objetivos de una actividad, no puede hablar sobre la misma, y no tiene validez una opinión al respecto.

Por lo tanto, es sumamente importante conocer cuales son los objetivos que persigue la auditoria Interna y el Sistema de Control Interno para poder “vivir” dentro de la organización.

Objetivos de Auditoria Interna

El objetivo de la auditoria interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades. Para ellos la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. También, es objetivo de la auditoria la promoción de un control efectivo a un costo razonable.

Los auditores deben ser independientes y lo son cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. La independencia permite a los auditores ser imparciales y emitir juicios imparciales; la misma se logra a través de la posición en la organización y la objetividad.

Podemos detallar que Auditoria Interna persigue los siguientes objetivos:

- Dedicarse a las áreas o sectores de mayor exposición y riesgo.
- Dedicarse a las debilidades detectadas y no concentrarse en las áreas fuertes.
- Reducir los problemas de las auditorias anuales implementando un plan o programa con los auditores externos.
- Realizar trabajos de auditoria en el nivel de dirección que asegurará una medida efectiva de corrección.
- Informar sobre el estado, actuación y conclusión de la auditoria realizada a la dirección superior.
- Asegurarse que existe una proporción razonable de costo-beneficio sobre el tiempo invertido en un trabajo de auditoria.
- Establecer y asegurar que las cuentas presentadas son correctas y perfectamente expuestas.
- Determinar, por intermedio de revisiones, exámenes, investigaciones o estudios, que todos los procesos operativos se están llevando a cabo de una manera eficiente y económica y con la adecuada organización y administración.
- Asegurar que se cumple con los manuales, instrucciones, normas, etc. que fueron aprobadas por la dirección superior.



Objetivos Básicos del Sistema de Control Interno: Concepto y Medidas a adoptar para su Funcionamiento:

I. Protección de los Activos o Razonable protección del Patrimonio:

La empresa para alcanzar el logro de sus objetivos y metas, se ve en la necesidad de tener un patrimonio, y está obligada a realizar o adoptar una serie de medidas que tiendan a su conservación con el fin de no tener que interrumpir su gestión o que se genere un debilitamiento de dicho patrimonio y cause perjuicio en su normal desenvolvimiento o desarrollo económico.

El responsable de la protección del patrimonio es la dirección de la empresa, ya que esta tarea es una de sus funciones principales.

Por lo tanto, se trata de establecer una serie de medidas tendientes a localizar errores no intencionales e intencionales, así como también localizar las irregularidades ejecutadas en forma premeditada o intencional en perjuicio de los bienes que posee la empresa.

Seguidamente se detallan las medidas destinadas a proteger el patrimonio (Éste detalle es solamente enunciativo):

❖ Servicio de Vigilancia:

El servicio de vigilancia persigue, entre otros, los siguientes objetivos, tendientes a proteger al patrimonio:

- Prevenir robos y/o hurtos
- Prevenir, dar alarma sobre, y/o controlar incendios
- Controlar la entrada y salida de: personal interno, visitas y transporte de mercancías.
- Controlar la carga y descarga de mercaderías, y su documentación respaldatoria de la operación.
- Recorrer todos los sectores de la empresa observando el funcionamiento de los servicios internos, y que el personal se encuentre abocado a sus labores habituales o específicas.
- Controlar la hermeticidad de los depósitos.
- Custodiar el transporte interno y el proveniente del exterior.
- Proteger y brindar seguridad de las personas de la empresa o las que ingresan como visitas.

❖ Sistema de protección contra incendios:

La red contra incendios tiende a proteger al patrimonio cuando éste es amenazado por el fuego; para ello es necesario:

- Determinar la ubicación geográfica de áreas con mayor riesgo dentro de la empresa y la cantidad necesaria de mangueras, matafuegos, baldes de arena, etc.
- Establecer un sistema de alarma y de sensores que indiquen el aumento de la temperatura.

- Controlar el estado de los equipos mediante el correcto mantenimiento preventivo del mismo.
- Establecer instrucciones escritas sobre las funciones que deben cumplir los individuos en caso de incendio y cuáles son sus responsabilidades sobre los bienes que se pueden salvar o rescatar en caso de producirse este imprevisto.
- Realizar simulacros para ver si lo explicado en el punto anterior es cumplido en tiempo y forma establecido.
- Verificar que el seguro contra incendio cubra el patrimonio expuesto a riesgo.

❖ **Mantenimiento preventivo:**

El mantenimiento preventivo tiende a lograr la protección de los bienes afectados a la generación de ingresos, que por el transcurso del tiempo o por el uso sufren un agotamiento o tienen una vida limitada. Al no realizar una medida protectora se consigue que ese bien no llegue al fin de su vida útil y generaría daños mayores, cuyas consecuencias pueden ser el tiempo de inactividad o un alto gasto o erogación para recuperarlo para el proceso productivo.

Es conveniente que la empresa cuente con un programa de mantenimiento preventivo, y que el mismo se cumpla.

❖ **Separación de funciones y responsabilidades:**

Ningún individuo de la organización debe realizar al mismo tiempo las funciones de “manejo”, “registro” y “custodia” de bienes, ni siquiera dos de ellas. Cada una de esas tareas deben ser realizadas por una persona distinta, para que exista “oposición de intereses”, y, por lo tanto, un control mutuo.

❖ **Política de Seguros:**

Los bienes de una empresa están sujetos a hechos fortuitos e inciertos o imprevisibles como: *pérdidas, robos, hurtos, sustracción, destrucción total o parcial*, etc., que causan un perjuicio económico a la compañía.

Para proteger un bien se realiza un cálculo actuarial entre “el valor que tiene un seguro”, “el patrimonio que se quiere proteger” y “el riesgo o probabilidad que tiene frente a hechos inciertos”, y se elabora un **Programa de Seguros**, ya que el costo del seguro debe ser menor al valor del bien que se quiere proteger. Se trata de minimizar el riesgo de perderlo parcial o totalmente, lo que se relaciona con el gasto de contratar un seguro por un periodo.

❖ Comprobantes o formularios prenumerados:

Mediante la prenumeración se posibilita la acción de controlar el flujo de información. La secuencia numérica permite detectar cuando un comprobante falta y permite realizar, de inmediato, la gestión de búsqueda y localización. Es importante que la numeración sea preimpresa.

Esta medida debe estar acompañada de lo siguiente:

1. Formularios o comprobantes anulados:

Cuando se anula un ejemplar, por error o equivocación del usuario, se debe escribir en el formulario la palabra "ANULADO" y distribuir en forma normal sus copias para su procesamiento. En el archivo deben quedar unidos todos los ejemplares del formulario anulado.

2. Formularios o comprobantes perdidos, sustraídos, etc.

Ante la pérdida, sustracción de formularios o comprobantes que puedan causar perjuicio económico a la empresa, se debe realizar la denuncia policial o judicial y publicar en los diarios el hecho, para delimitar responsabilidades por el uso indebido de esos documentos.

3. Formularios o comprobantes inutilizados o en desuso:

Cuando los formularios o comprobantes son suprimidos o reemplazados por otros, se deben archivar en un lugar seguro. Previamente, se debe practicar un inventario realizando un detalle de la numeración. Se designará a una persona para que se responsabilice del archivo y así evitar su posterior utilización.

4. Identificación de los usuarios de los formularios o comprobantes:

Se debe conocer quiénes son las personas que pueden utilizar o confeccionar los distintos formularios o comprobantes de una empresa. Además, es importante que se tenga registrada la numeración que cada persona tiene en su poder y cual es la cantidad óptima que puede estar en su poder.

5. Formularios Electrónicos:

Se debe conocer cuáles son las claves de acceso de aquellos que están autorizados a la emisión de documentos electrónicos.

❖ Registro de firmas y régimen de autorizaciones:

Así como existe una escala jerárquica o funcional, debe existir un registro de firmas de todas las personas que conforman o autorizan operaciones relevantes en el funcionamiento de la organización. Pero, además, se debe conocer cuáles son las facultades o qué le está permitido ejecutar a cada uno de los integrantes del ente, esto debe estar en un **manual de autorizaciones**, aprobado por la dirección superior.

Tanto el registro de firma como el manual de autorizaciones deben estar permanentemente actualizados. Cuando alguna persona se retira de la empresa se deben hacer todas las comunicaciones internas y externas que desvinculen la responsabilidad de la empresa.

❖ **Depósito total de los ingresos monetarios:**

Todos los fondos monetarios que ingresan a la empresa deben ser depositados en su totalidad y en la misma forma en que han sido percibidos dentro de un plazo establecido. Es decir, que si ingresa dinero en efectivo, éste no debe cambiarse por un cheque de un funcionario de la empresa que necesita dinero en forma inmediata, ni sacarlo para reponer un fondo fijo o pagar un gasto en efectivo.

❖ **Emisión de un cheque por cada egreso:**

Cada vez que la empresa hace una erogación monetaria, la misma debe quedar reflejada en un cheque realizado en forma nominativa. Debe usarse el método de emisión “nominativo”, “no a la Orden” y “cruzado” para que sea depositado y no cobrado en caja del banco. En aquellos gastos que se hacen por el fondo fijo o caja chica son los únicos admitidos para ser pagados en efectivo. El cheque que repone al fondo fijo debe ser hecho a la orden del tesorero de la empresa, que se encargará de cobrarlo en efectivo en el banco.

❖ **Cheque con más de una firma:**

Para establecer un mejor control de los egresos monetarios, los cheques deben contar con más de una firma. Esto permite distribuir la responsabilidad de los funcionarios firmantes. El manual de autorizaciones debe indicar quiénes pueden firmar y hasta qué monto.

❖ **Compromisos u obligaciones de la empresa con terceros:**

Cuando la empresa se obligue hacia terceros, ya sea por medio de contratos, documentos, etc.; este acto debe estar conformado con la firma de más de uno de los funcionarios responsables del ente, los cuales contarán con los “poderes legales” que le permite realizar esa operación. Esto también debe figurar en el manual de autorizaciones.

❖ **Archivos:**

Los archivos contienen y conservan la historia de la organización; su conservación y cuidado es muy importante respecto de los hechos que puedan comprometer a la organización y los elementos de prueba que se encuentren almacenados en ellos. Debe haber responsables de los archivos y método que detallen su forma de acceso, cómo se pueden consultar dichos archivos, y cuando se saquen un elemento del mismo, debe reemplazarse el original por una fotocopia y debe anotarse quién recibió el original y cuándo lo debe devolver.

❖ Restricciones de acceso:

Áreas Físicas:

Son importantes la existencia de áreas físicas o zonas operativas de acceso restringido y el efectivo cumplimiento de normas que prohíben la presencia de personas ajenas, cualquiera sea el rango jerárquico, a estas zonas de alto riesgo (por el valor que custodian) que aseguran un mayor control tanto de lo físico como de los registros.

Información confidencial:

Se debe limitar el acceso a información de la empresa como por ej. Base de datos, archivos de clientes o proveedores, fórmulas técnicas, propiedad intelectual, juicios o legajos del personal, remuneraciones, etc.

❖ Controles de supervisión:

Consisten en la presencia, en un determinado punto del procedimiento, de un responsable cuya función es confirmar y verificar que se hayan cumplido todos los controles presentes en el sistema hasta el momento. Estos controles pueden formar o no parte de la rutina o procesamiento de la información. Esta supervisión puede ser practicada por personas o por sistemas (sensores operativos).

❖ Claves de Acceso a la información:

Deben existir claves de acceso a la información contenida en la base de datos o archivos electrónicos de la empresa. Estas claves deben contener ciertos requisitos y no pueden ser usadas por otras personas que no sean el propio usuario.

II. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente:

Ante la necesidad de tomar constantemente decisiones y, a posteriori, evaluar sus resultados o consecuencias, es conveniente contar con un sistema de información que tenga las características de ser “confiable” y, a su vez, “eficiente”.

No debemos olvidar que dentro del concepto en estudio debe a su vez poseer las características de ser “completa y oportuna”. De poco o nada sirve una información que fue procesada solo en parte o es incompleta respecto de los datos totales. Y volviendo al tema de la toma de decisiones, ¿de qué nos sirve un dato extemporáneo?, ¿Cómo puede la gerencia cambiar cursos o rumbos de acción con datos que pasaron a pertenecer a la historia de la organización?

La información confiable y eficiente, acompañada de los aditamentos de completa y oportuna, debe ser una preocupación de todos los sectores de la organización, proporcionando, de esta manera, material para el análisis de las variaciones o desvíos que ocurrieron al compararse los resultados previstos o predeterminados y los resultados reales.

❖ **Manual de cuentas contables:**

Debe reunir las siguientes características:

- La codificación o parte numérica debe ser abierta, es decir que dentro de ella siempre pueda incorporarse una cuenta intermedia.
- La parte literal debe ser lo suficientemente expresiva del concepto que reúne o agrupa.
- Debe tener la descripción de los conceptos fundamentales que la cuenta agrupa o reúne, es decir, una enumeración de los hechos que la misma incorpora, para poder tener la seguridad que un mismo suceso siempre estará contabilizado dentro de una misma cuenta.
- Debe contener partidas analíticas donde se registran los hechos o sucesos y una parte sintética que permita obtener información resumida o agrupada. Debe tenerse en cuenta que a medida que se sube en la escala jerárquica, la información tiene que ser más resumida o condensada, y dicho manual debe permitir obtener información sintética.
- El plan de cuenta es una versión resumida del manual de cuentas contables.

❖ **La sumatoria de la información analítica debe ser igual a la sintética:**

Se debe mantener un constante estudio o conciliación de la información analítica con la sintética. La contabilización, en su primera fase, es analítica, y mediante distintos procesos de agrupamiento se va generando información de tipo resumida, se debe tener la certeza que durante ese proceso todos los datos analíticos fueron incorporados para formalizar el dato condensado.

❖ **Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad:**

En el presente punto queremos expresar que para el resto de la información no contable o la combinación de datos contables entre sí o con otros datos de procedencia no contables, el objetivo es “lograr datos comparables” entre dos o más períodos.

Por lo tanto, la información debe contener la particularidad de ser “homogénea” y “consistente” en cuanto a su preparación y presentación.

Para ello es importante que se creen instrucciones que detallen la fuente y concepto del dato, cuál es la elaboración matemática que sufrió, cómo la misma es expuesta o presentada, y quiénes son sus destinatarios, sin olvidarse del tiempo o momento en que cada uno de esos pasos debe realizarse para no caer en el concepto de información inoportuna o extemporánea, que sólo sirve como dato histórico.

❖ **Fuente de la información diversa o información cruzada:**

Muchas veces una información puede ser chequeada consultando a otro sector de la empresa, conciliando luego, ambos datos.

❖ **Comparación de datos actuales con datos históricos:**

En algunas oportunidades se puede recurrir a los archivos de la organización para hacer comparaciones, siempre y cuando los conceptos de homogeneidad de los datos y la uniformidad de la elaboración se mantengan constantes, lo que permite extraer conclusiones importantes sobre el contenido de la información procesada.

❖ **Comparación de la información propia con la de terceros:**

Para garantizar la información propia en los casos en que la misma se encuentre reflejada por contrapartida en la información externa o de tercero, se pueden conciliar (en forma periódica) ambos datos para poder tener exactitud respecto de la correcta imputación de los hechos.

❖ **Información fluida, constante o regular:**

El flujo de la información debe ser constante, de manera que no genere los denominados “Cuellos de Botellas” que alteran el concepto de oportunidad. Cuando se producen estos hechos es muy normal que se salteen procesos de control y la información contenga “Vicios” por la sobrecarga, y el dato final no sea muy consistente. La prontitud y oportunidad en la elaboración de los datos asegura la eficiencia de la información y, para tal fin, debe poseer la organización un cronograma de la información que debe procesarse.

Cuando se trabaja en tiempo real se elimina este problema, ya que las transacciones se registran en el momento que se producen.

❖ **Comparación de la información real con la pronosticada:**

En caso de existir información preelaborada o pronosticada, que marque los objetivos a cumplir, se debe hacer periódicamente una comparación con la información real. En estos casos se deben hacer estudios sobre las variaciones significativas y, a posteriori, extraer las conclusiones sobre las mismas y las medidas a aplicar en caso de tener que hacer correcciones.

❖ **Comprobantes y formularios prenumerados:**

Una de las características que la información debe poseer es que sea “completa”, es decir que no falte ningún dato. Para asegurarse que están todas las informaciones incorporadas, la prenumeración juega un rol importante.

III. Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa:

La eficiencia operativa no es privativa de un solo sector del ente, sino que abarca el total de funciones que se desarrollan dentro de la empresa.

Para evaluar la efectividad se puede medir el grado de cumplimiento de los fines que tiene la organización, es decir si ésta alcanza, está por alcanzar o no los fines que pretende obtener.

La eficiencia de un ente puede ser medida o evaluada por el conjunto de los recursos humanos, naturales, materiales, etc., que utiliza o emplea la empresa para alcanzar, generar o producir una unidad o bien de cambio o prestar un servicio.

❖ Estructura Humana:

La mano de obra de una organización es uno de los elementos principales, fundamentales o constitutivos de una compañía, y sin ella no podría existir. Los recursos humanos deben ser coherentes con los fines del ente y para ello se debe:

Realizar una delicada selección de los individuos, teniendo en cuenta los aspectos físicos, mentales, culturales, sociales, éticos y morales.

Debe ser capacitado para las tareas a realizar (capacitación a corto plazo) y para futuras funciones o cargos (capacitación a largo plazo).

Un individuo bien seleccionado y capacitado debe ser correctamente entrenado en las tareas a realizar y, a su vez, integrado al equipo en que debe trabajar.

Tratar que el individuo conozca cuáles son los fines u objetivos de la organización y, a su vez, que se identifique con los mismos para sentirse útil e idóneo dentro de la empresa.

Es importante para la empresa que los miembros que la componen apliquen su mejor criterio o juicio, cuando tengan que tomar decisiones o resoluciones. Es decir, que los directivos deben tener la seguridad de que las decisiones programadas son cumplidas tal como se fijaron, y cuando exista la necesidad de tomar decisiones no programadas, sus funcionarios aplicarán su mejor juicio personal en beneficio de la organización.

Para que el individuo sea satisfecho, la empresa lo debe retribuir con una justa remuneración que puede ser acompañada en niveles superiores con símbolos de poder, confort o status acorde con su jerarquía dentro de la estructura del ente. En niveles intermedios pueden existir otros tipos de incentivos sociales, culturales o económicos que gratifiquen al personal y, en definitiva, lo hagan más útil a la organización.

❖ División del trabajo:

Cuando más especializada es la labor, el individuo que la practica se transforma en más hábil y, por lo tanto, se logra una mayor eficiencia; pero existe un delicado problema que proviene de la extrema

división de las tareas y es que el individuo tiende a relajarse y pierde, eficiencia operativa; entonces es conveniente que el personal rote de puestos dentro de periodos razonables.

Una buena división del trabajo se hace teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Establecer la base de la especialización por la “finalidad” del trabajo.
- ✓ La especialización puede ser también por “procesos” que requieren el conocimiento, técnicas o procedimientos similares.
- ✓ También la especialización puede ser por área geográfica, por tipos de clientes.

La división del trabajo va formando unidades de control, por ej. Un grupo de operarios es conducido por un supervisor, este sería una unidad de control, pero un grupo de supervisores, sería guiado por un jefe seccional, y éste también es una unidad de control. De esta manera se crea una pirámide de control que llega hasta el máximo director de la organización.

La división del trabajo tiende a lograr la mayor eficiencia operativa, pero la excesiva especialización puede ser tan contraproducente como la mano de obra ociosa.

❖ **Manuales de funciones o procedimientos:**

Todas las normas, los sistemas, los procedimientos, las instrucciones, las rutinas, etc., deben estar contemplados en manuales de trabajo, así se logra procesos homogéneos y, en caso de conflictos entre individuos o sectores, se neutralizan las opiniones subjetivas.

Las normas deben ser claras, precisas y concreta, no deben permitir ningún tipo de dudas y cuando existan modificaciones, las mismas deben incorporarse de inmediato y ser por todos conocidas, utilizando medios de comunicación eficientes.

❖ **Medios materiales y tecnológicos:**

En el mundo actual se producen cambios constantes, rápidos e importantes, debido al vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, que hace que los productos se encuentren reemplazados por otros nuevos, que poseen mejores virtudes o características, que suelen minimizar costos o acelerar procesos productivos; quien quiera permanecer ajeno caerá destruido por el cambio producido por la velocidad de la innovación tecnológica, herramienta importantísima para la eficiencia operativa.

La eficiencia operativa está en función directa con los cambios tecnológicos. Estar desactualizado implica perder conocimiento y en el mundo actual el “conocimiento” o la “inteligencia” son los factores fundamentales del éxito.

IV. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización:

Cuando el individuo actúa bajo el convencimiento de que sus tareas coinciden con lo pretendido de él por el ente, se logra de esta manera que mantenga una "identificación" con las políticas establecidas por la organización.

Este proceso de "identificación hombre-empresa" se encuentra ligado al concepto ya explicado de eficiencia operativa, ya que existe una vinculación directa entre lo que quiere la organización de sus miembros integrantes y el acatamiento de éstos de lo determinado por la dirección superior.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de los órganos volitivo o directivo, como grandes líneas políticas a seguir por toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización ha fijado. El órgano ejecutivo de la empresa puede proponer políticas que deben ser aprobadas por la dirección superior.

Todas las políticas deberán quedar reflejadas por escrito, ya sean en manuales, instrucciones, memorandos, comunicaciones internas, etc., y ser difundidas para que los individuos las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir.

Como el medio ambiente en dónde actúan las organizaciones es dinámico, hace que las políticas tengan que adaptarse a las nuevas circunstancias y verse obligadas a cambiar o modificarse total o parcialmente. Es decir que la organización debe prever, dentro de ella, la existencia de un mecanismo que permita rever las políticas y, al mismo tiempo, adaptarlas al momento en que se vive.

Muchas veces una política correcta mal aplicada puede ser tan mala como una política que no se adapte al momento que se vive, produciendo un daño económico, moral o institucional difícil de salvar posteriormente. Por lo tanto, la revisión de las políticas es una tarea permanente dentro de la empresa y estos cambios pueden provenir como sugerencia de los niveles inferiores a la dirección superior o por el nivel staff o asesor de ésta.

La auditoría interna u operativa debería tratar de incursionar en el asesoramiento y control de las políticas y dejar un poco de lado la ardua y rutinaria tarea de punteo; entonces su ayuda a la organización consistiría en determinar si las políticas existentes son apropiadas, correctas y oportunas para el momento que se vive.

Todo cambio de política debe provenir de la autoridad que la creó, y hasta que la misma no sea modificada, todos los integrantes de la organización deben acatar las vigentes.

Las medidas prácticas destinadas a cumplir con este objetivo pueden ser:

❖ Manual de Organización

Se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cuál es la responsabilidad asignada a cada tarea. También quedan expresadas en él, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y, en caso de conflicto, actúan como medio regulador o atenuante de las diferencias, para que el motivo de conflicto se soluciones

sin alterar la estructura de la empresa. Dentro de este manual también encontramos los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes para el movimiento administrativo de la organización.

❖ **Organigrama:**

El grafico denominado “Organigrama” determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan.

Permite conocer de quién depende una unidad o individuo y, a su vez, quiénes dependen de éste. Muestra también los niveles y jerarquías dentro de la organización y como es sumamente dinámico, debe ser constantemente actualizado para no perder vigencia o significado.

❖ **Manual de funciones:**

Es importante que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresadas por escrito, como así también las modificaciones que se produzcan ser incorporadas en forma inmediata; ya que de esta manera, en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quién no cumplió con sus tareas o quién invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona. El manual debe expresar claramente y sin ambigüedades, a qué unidad o individuo reportar la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quiénes son los subordinados de este sector o individuo.

Este manual contiene las funciones propias a realizar u cuáles son las tareas a supervisar, y cuáles son las funciones de control que se deben llevar a cabo. No podemos olvidar que toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad, que también debe quedar inserta en el manual.

❖ **Manual de Procedimiento:**

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requiere. Aquí podemos incorporar, bajo este título, al manual de sistemas administrativos, las normas, las instrucciones, los memorandos, etc.

Sabemos que dentro de la organización el elemento humano es un factor vital para la vida de la misma, y que sufre constantemente cambios, ya sea por nuevas incorporaciones, por despidos, por renunciaciones, por ascensos, etc. y, por lo tanto, hay que entrenar a nuevos individuos y mantener la uniformidad de criterios en cuanto a las tareas que se ejecutan. Por eso todo lo que es estándar dentro de una empresa debe ser incorporado por escrito a este manual y siempre encontrarse actualizado; que permitirá conocer completamente, desde que se comienza hasta que se termina una tarea, y, en caso de producirse una variación en el factor humano, quien asuma luego esta labor tendrá por escrito su historia y podrá ejecutarla sin mayor dificultad.

❖ **Manual de Autorizaciones:**

El manual de autorizaciones fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidad de moneda.

Expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando qué está permitido aprobar y comprometer a la organización. También indica hasta que importe puede una persona autorizar un gasto o compras o firmar cheques o documentación comercial.

SEGUNDA PARTE

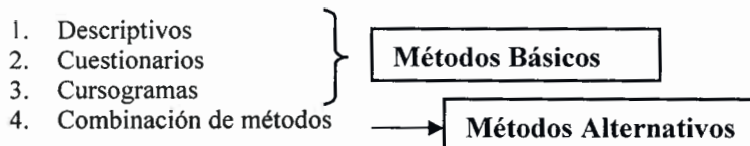
CAPITULO III

ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL RELEVAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1. Estudio de la Situación Existente: "Técnicas de Relevamiento del Sistema de Control Interno"

Métodos de Relevamiento

Los métodos o procedimientos técnicos de relevamiento son:



Método Descriptivo

Es la narración o descripción detallada en forma de relato de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.

Todos los datos o información recopilada son incorporados tal como se obtienen, en los papeles de trabajo del auditor.

Desventajas o inconvenientes:

1. Capacidad de comunicación o de describir hechos o sucesos:

Este método depende del grado de habilidad de comunicación y de la mayor o menor posibilidad de expresar o describir los hechos, en forma clara y breve por el individuo encargado de hacer el relevamiento.

2. Semántica:

El objetivo es que el individuo que lee el relevamiento interprete lo que realmente quiso escribir el auditor. Es decir que el uso indebido de palabras o expresiones idiomáticas incorrectas o inapropiadas puede llevar a confundir al lector y a dar una interpretación errónea al relevamiento. Si existen dudas, se debe consultar a la persona que realizó la tarea, lo que puede generar la pérdida de horas de trabajo y tareas improductivas con el consiguiente costo operativo.

3. Efectividad:

Para que tenga “efectividad” en el lector, éste debe poseer una buena capacidad de memoria y de síntesis que le permita analizar los conceptos más significativos del relato. Pero fundamentalmente depende de la voluntad que ponga el lector para interpretar en forma correcta la descripción efectuada.

4. Guía de trabajo:

Este método no tiene una estructura lógica predeterminada que le permita al auditor trabajar en forma ordenada, ya que, cuando hace el relevamiento, él va anotando el relato en forma que se lo van contando y, de esta manera, pueden quedar muchas cosas sin explicar, que se pierden por carecer de un orden o guía que le facilite la entrevista.

5. Poder de síntesis:

Al detallar todo el relato en forma continuada, el nivel superior de supervisión del trabajo no tiene una síntesis adecuada que le facilite comprender el “todo” en forma simple, sino que tiene que leer toda la descripción.

6. Acceso:

Si una persona quiere volver sobre un punto en particular, esta descripción no le permite entrar al tema buscado en forma rápida, es decir que carece de fácil acceso, contribuyendo a la pérdida de tiempo por parte del lector.

7. Puntos oscuros:

Si en el momento de hacer la revisión se encuentran deficiencias en la parte interpretativa del relato, se debe volver a preguntar a la persona con quien se practicó el relevamiento, y esto puede generar un desgaste del auditor por la molestia que le puede ocasionar al sector auditado.

Técnicas operativas para hacer el relevamiento:

La función de relevamiento del Sistema de Control Interno por el método Descriptivo se puede realizar por tres formas o procedimiento distintos.

a. Encuesta o entrevista personal

Consiste en realizar una entrevista con el individuo encargado de la tarea. Es decir, que si el sector es amplio, se debe realizar una reunión con cada una de las personas y, en estos casos, se deben combinar las entrevistas para no causar inconvenientes al sector.

Practicadas todas las entrevistas, se releen las hojas de trabajo y, en caso de existir dudas, se vuelve a conversar con el entrevistado para pulir los conceptos expresados.

Una vez terminadas todas las encuestas, se debe hacer una reunión con el jefe del sector para que éste le de su aprobación a los relatos descriptos, manifestando que los mismos son correctos.

b. Formularios

Cuando se quiere conocer la operatoria de un sector o sistema, se distribuyen formularios entre los individuos involucrados en el tema, se les dan instrucciones respecto de cómo deben completarlos y un plazo para la ejecución de la tarea.

Pasado ese plazo, se recogen las hojas y se leen. En caso de existir diferentes versiones sobre la operatoria, según lo expresado por distintas personas o sectores, se efectúa una reunión para aclarar los aspectos controvertidos.

Este método tiende a reducir los costos del relevamiento, pero pueden quedar ciertos temas que los individuos responsables del mismo no colocan en la descripción hecha en el formulario. Por lo tanto, tampoco este método es seguro para lograr conocer la verdadera o real operatoria del ente. También aquí debemos chequear con los responsables de las personas encuestadas las tareas realizadas para que ellos las ratifiquen o rectifiquen según el caso.

c. Combinación de formularios y entrevistas

Esta forma de relevamiento consiste en dos etapas principales y una accesoria:

- *Primera etapa principal*

Se hace una distribución de formularios que contiene una serie de preguntas que deben ser contestadas por el individuo. Es decir, este contesta las preguntas y devuelve el formulario al auditor.

- *Segunda etapa principal*

Después que el auditor leyó todas las hojas, se practica una breve entrevista con los individuos, para profundizar algunos temas y tratar de detectar otros conceptos que no fueron solicitados mediante el formulario distribuido.

- *Etapas accesorias*

La reunión con el responsable del sector para que éste confirme el grado de veracidad que tuvo la encuesta.

Este método aplicado en grandes y medianas organizaciones tiene un alto costo debido al tiempo que se debe emplear. El alto costo se debe al tiempo insumido por el auditor (tiempo para: la reunión o entrevista, releer la descripción y luego chequear con el entrevistado los inconvenientes encontrados) y el tiempo que brinda el sector entrevistado; generado este último, por un periodo de atraso en sus tareas habituales y que debe recuperarse.

Método de los Cuestionarios

Este método se basa en un conjunto de preguntas "estándar" presentadas por escrito en formulario preimpreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los

aspectos fundamentales del Control Interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente.

Procedimientos utilizados

Dentro de este método existen tres categorías o procedimientos:

Pregunta-respuesta: libre

Se hace la pregunta en forma ordenada según como el formulario lo indica y la respuesta se coloca en la misma hoja de trabajo o en hoja aparte, en forma narrativa según lo manifestado por el interrogado.

Pregunta-respuesta: alternativa o codificada

La interrogación esta diagramada para recibir una de las siguientes tres respuestas posibles:

“SI”

“NO”

“No aplicable”

Normalmente, las preguntas son planteadas de modo que las respuestas indiquen lo siguiente:

Si es “**afirmativa**”, indica que es un punto fuerte o eficiente de control

Si es “**negativa**”, denota la falla, debilidad o defecto de control

Si es “**no aplicable**”, indica que la pregunta no tiene sentido o existencia dentro del relevamiento que se realiza.

Pregunta-respuesta: alternativa o codificada más una narrativa aclaratoria

Esta forma se basa en el punto anterior pero con una cuarta posibilidad que debe utilizarse como aclaratoria en aquellas preguntas que necesitan un complemento explicativo para su mejor comprensión o entendimiento

En las tres categorías la operatoria consiste en volcar las respuestas en un formulario para luego evaluar el Sistema de Control Interno vigente.

Hay que tener en cuenta que este método es el más utilizado o aplicado por los auditores.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- a) Las entrevistas son más cortas, más ágiles, y reducen los costos del trabajo.
- b) Hace que los exámenes sean sistemáticos y que el auditor tome buena experiencia en el uso del formulario y le rinde mejor fruto su trabajo.
- c) La fase de evaluación da la seguridad de no haber omitido aspectos fundamentales del proceso relevado.
- d) Ayuda a determinar cuales son los puntos fuertes (“SI”) y los débiles (“NO”) del Sistema de Control Interno.

Desventajas:

- a) Cuando se hace la entrevista, ésta no permite llevar el análisis secuencial de la operatoria, ya que la misma es seguida por el orden de preguntas según como lo indica el formulario.
- b) Si el ente auditado tiene una operación compleja o su grado de administración no es fácil de entender o resulta muy particular, hace engorroso el trabajo y se debe utilizar mucho la cuarta parte de “observaciones y aclaraciones”.
- c) Si la empresa a auditar es muy pequeña no se puede utilizar este método.
- d) El cuestionario a utilizarse debe ser adaptado al tipo de empresa a auditar, para no encontrarse con una gran cantidad de respuestas no aplicables ni con la necesidad de incorporar nuevas preguntas en el momento de la entrevista o con una gran cantidad de aclaraciones.

Método de los Cursogramas

El cursograma o flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral u escrita en el quehacer diario del ente.

El cursograma tiene “*tres elementos básicos*” que son:

- Se trata de un diagrama o representación gráfica
- Representa el fluir de información ya sea de tipo:
 - a) Verbal
 - b) Escrito
- Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Los cursogramas tienen dos grandes partes componentes:

Simbología: Representa la operación o proceso y el fluir o recorrido de la información.

Diagramación: La forma de dibujar o graficar depende de los siguientes factores a tener en cuenta:

- Lenguaje a usar: El conjunto de señales que dan a entender una cosa;
- Método a desarrollar: Mantener un modo razonado de obrar o proceder.

Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica.

Por eso es conveniente, una vez finalizada la diagramación, hacer una referencia ya sea al pie del cursograma o en una planilla anexa, donde se expresen el símbolo y el significado, o connotación, dado a cada uno de ellos.



Técnicas empleadas:

Se deben respetar ciertas técnicas de diagramación, por lo tanto explicaremos los aspectos fundamentales a cuidar durante la realización del trabajo.

1. El diseño o diagramación debe tratar de representar en forma coherente, ordenada y comprensible el proceso administrativo.
2. No existen normas estándares universales y por ello es importante que en la mente del auditor se traten de representar, en forma más simple, los procesos y no dar lugar a confusión al lector.
3. Según el tipo de proceso, los cursogramas adquieren formas distintas:
 - Procesos con una breve descripción de las operaciones al margen.
 - Procesos que incluyan los formularios y sus copias, y los registros utilizados.
 - Procesos que incluyan todo lo expresado en el punto anterior y, además, una breve descripción de las operaciones.
 - Procesos que incluyan los formularios y sus copias, y los registros utilizados; los que están identificados con un código que los relaciona con hojas de detalle por separado.
4. Cuando resulte necesario, por razones de mejor exposición, se pueden hacer diagramas de subcircuitos y representarse en hoja aparte.

Sobre la base de este tipo de diagramación existen las siguientes condiciones mínimas o requisitos a tener en cuenta durante la diagramación de un cursograma por parte del auditor:

- 1) Mantener una *perfecta separación* entre los departamentos o sectores de una empresa. Esta división se puede realizar de dos formas:
 - a) Realizar un encolumnado vertical para los departamentos, sectores, etc., y a su vez, presentar el fluir de la información en forma horizontal y de izquierda a derecha;
 - b) Que el encolumnado tenga forma horizontal y la secuencia de la información sea de arriba hacia abajo.
- 2) Se debe efectuar la identificación de *los símbolos aplicados*, ya sea al pie de la hoja o en una aparte.
- 3) Dejar claramente el sentido de la información
- 4) En el extremo del encolumnado deben figurar los sectores externos a la empresa y los de menor trascendencia en la diagramación.
- 5) Representar, mediante la diagramación, *el desarrollo cronológico de las operaciones* en sentido descendente.
- 6) Eliminar los cruces de información, que tienden a confundir al lector, mediante el uso de "puentes".
- 7) *Identificar* en forma clara, sintética y precisa las deficiencias o los puntos débiles detectados.

- 8) Cuando se usen leyendas explicativas, las mismas deben ser concisas y claras.
- 9) Cuando se dibujen formularios o registros, estos deben contener todas sus copias, su precisa distribución o desglose.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- ❖ Muestra el panorama general o situación total;
- ❖ Simplifica y agiliza la tarea de relevamiento;
- ❖ Ayuda a coordinar la entrevista, o sea a manejarla siguiendo la secuencia lógica del proceso, sistema o información;
- ❖ Reduce considerablemente el tiempo de lectura y de control o supervisión del trabajo;
- ❖ Expresa en forma clara tanto la falta o ausencia de controles como la existencia de los mismos;
- ❖ Indica y resalta cuándo existen trabajos innecesarios o superfluos, y duplicidad de información o tareas;
- ❖ Permite confeccionar un cursograma nuevo que incluya las recomendaciones o mejoras sugeridas;
- ❖ Indica cuándo hay errores de información o escasez de la misma;
- ❖ No tiene errores semánticos como en los otros dos métodos.

Desventajas:

- ❖ Necesidad de entrenamiento y capacitación del personal que lo utiliza.
- ❖ Necesidad de adoptar una simbología dentro de un equipo de auditores ante la inexistencia de una universal.
- ❖ Necesidad de crear, dentro del equipo de auditores, una serie de reglas sobre la confección de los cursogramas, para que exista uniformidad de criterios.

Combinación de Métodos:

En el desarrollo de los tres métodos de relevamiento visto hasta el momento hemos establecido las ventajas o desventajas de cada uno.

Queremos concluir el punto manifestando que, para lograr una evaluación eficiente del Sistema de Control Interno y que, a su vez, tienda a la optimización del trabajo del auditor, se debería realizar una mezcla adecuada de los métodos conocidos, teniendo en cuenta factores tales como:

- ✓ Tamaño de la empresa;
- ✓ Distribución geográfica;
- ✓ Cantidad de personas que emplea;

- ✓ Tipo de explotación;
- ✓ Modo de operar del ente;
- ✓ Tipo de trabajo a realizar;
- ✓ Tiempo a insumir en la labor;
- ✓ Cantidad de personas que actuaran en el relevamiento.

Es decir que para poder realizar el relevamiento y la evaluación del Sistema de Control Interno, el auditor posee tres herramientas. Si bien éstas cumplen con el mismo objetivo, quien las utiliza puede combinar su uso para lograr:

- Mejor exposición
- Mejor análisis
- Mejor comprensión
- Menor tiempo insumido
- Menor costo operativo
- Mayor eficiencia operativa

Observaciones y Sugerencias

Una vez finalizada la etapa del relevamiento del Sistema de Control Interno se esta en condiciones de pasar en limpio la información reunida, volcando en una hoja de trabajo los borradores de los diagramas o las respuestas obtenidas, confeccionándose, por lo tanto, el diagrama o situación actual del circuito en estudio.

Luego continúa la etapa de la ponderación o análisis, y critica del “estado actual”, generándose un listado de las fallas o deficiencias localizadas y una critica del Control Interno vigente, con las sugerencias o alternativas posibles y factibles que en cada caso pueden adoptarse.

Tomando como base principal el sistema de Control Interno vigente, ya que es la real modalidad de la empresa, y las criticas que nosotros hemos encontrado, confeccionamos las mejoras que proponemos para que se solucionen las fallas detectadas.

Las mejoras o recomendaciones que los auditores proponen deben ser discutidas y aceptadas por la empresa y los sectores interesados, para que las mismas sean aplicadas.

Influencia del control interno sobre el programa de auditoria

En auditoria, la confección de un programa de trabajo está relacionada y en función de la deficiencia del Control Interno vigente, y observada sobre la base del relevamiento y de las evaluaciones efectuadas del mismo.

Pero debemos aclarar que el Sistema de Control Interno vigente puede ser teóricamente eficiente y prácticamente ineficiente, debido a la falta de capacidad o negligencia de los responsables, por no entender el significado de las instrucciones o normas, o por cualquier otro motivo.

Cuando se confecciona un programa de auditoria, se determina cuáles van a ser los procedimientos de auditoria a aplicar y las técnicas a utilizarse. Pero esos procedimientos de auditoria estarán determinados sobre la base de la oportunidad, la naturaleza y el alcance o extensión de la revisión a efectuarse.

La oportunidad indicara el momento en el que se aplicaran dichos procedimientos. La naturaleza establecerá la selección de los procedimientos y las técnicas de auditoria que permitirán cumplir con los objetivos formulados. Por último, el alcance indicará la profundidad o intensidad que se le dará al procedimiento, pero todo lo expresado no tiene una forma rígida, sino que el auditor podrá elegir distintos procedimientos o alternativas de auditoria cuando las necesidades del trabajo así lo justifiquen, y dicho cambio contribuya a la obtención de pruebas que sustenten la opinión de su informe o dictamen.

2. Recomendaciones y/o Sugerencias para lograr y mantener un Sistema de Control Interno Eficiente

A continuación haremos un resumen de los aspectos prácticos que deben ser tenidos en cuenta para lograr y mantener un Sistema de Control Interno Eficiente.

La lista de aspectos es de carácter enunciativo y no de tipo taxativo.

Aquellas organizaciones que lleven a cabo estos aspectos prácticos pueden tener la seguridad de que contribuyen a lograr los objetivos del Control Interno.

Enumeración y Análisis:

- **Responsabilidad:**

La responsabilidad de todos los integrantes de una organización debe estar perfectamente delimitada; por lo tanto, cada uno de los individuos conoce su responsabilidad y para que este conocimiento sea efectivo debe ser comunicado por escrito y en forma clara y precisa.

- **Funciones:**

Se debe realizar la separación de funciones de los individuos, de tal manera que éstas se dividan en las siguientes categorías, y cada una de ellas sea efectuada por un individuo diferente:

1. Iniciación de una operación.
2. Registración en formularios, libros o carga en procesadores.
3. Autorización o aprobación de la operación y sus registros.
4. Custodia de los bienes físicos o materiales.
5. Archivo o final de la operación.

- **Delegación:**

Existe la posibilidad de que los empleados deleguen en otros de menor jerarquía sus funciones, pero debe quedar claro que la responsabilidad sobre esa función no puede ser delegada.

- **Autoridad:**

Cuando a un individuo se le asigna una función acompañada de la correlativa responsabilidad, se le debe otorgar la autoridad necesaria o justa para que pueda ejercer debidamente esa función.

- **Operación:**

Ningún individuo dentro de una organización debe ser el responsable de una transacción desde que esta se inicia hasta que finaliza. Ya que si así fuera, en el caso de existir errores, estos serían difíciles de detectar, lo que a su vez posibilitaría la comisión de dolos o fraudes.

- **Personal:**

El factor humano es fundamental en cualquier tipo de ente y, por lo tanto, su selección, entrenamiento y capacitación tienen mucha importancia, ya que éste es el que pone en movimiento y desarrolla las empresas.

Para tener individuos idóneos capaces de cumplir con las funciones que deben ejercer y la responsabilidad de cada cargo, los empleados deben ser elegidos teniendo en cuenta sus características personales y técnicas (ya fuere que éstas provengan de estudios realizados o de experiencia adquirida).

- **Autocontrol:**

Todo procedimiento, sistema, norma o instrucción, en el momento de su creación, debe proveerse de controles propios o automáticos, que permitan detectar errores de procedimientos y que generen su corrección en forma inmediata. Este tipo de controles es denominado “de diseño”, pues permite la autoverificación de la información que se procesa.

- **Control Selectivo:**

Toda organización debe poseer, dentro de su estructura, individuos que efectúen controles por excepción o no rutinarios, que se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva y que, a su vez, evalúen si los controles existentes actúan de la manera tal como fueron creados.

- **Funciones rotativa:**

La dotación humana debe tener una rotación de funciones, que contribuye a eliminar a los individuos denominados “indispensables para la organización” y, también, a detectar errores y fraudes.

Esta rotación permite que el individuo no se enajene con un trabajo y que, a su vez, se capacite y entrene en tareas diferentes que le permitan evolucionar dentro del ámbito de la organización.

- **Elementos materiales:**

A aquellos individuos que tienen funciones de custodia de bienes de la organización debe proveérselos de los elementos de seguridad necesarios para que, en el momento en que están fuera de la empresa, los valores bajo su custodia estén suficientemente protegidos.

- **Costos:**

El costo material de instalar y mantener un control debe ser menor de lo que realmente se quiere controlar.

- **Instrucciones por escrito:**

Toda instrucción que se le dé al personal de una organización debe ser entregada por escrito, ya fuera la descripción de tareas, un manual de procedimientos, etc., y el receptor debe firmar, aseverando que recibió dicha norma.

- **Preenumeración de comprobantes y formularios:**

La numeración correlativa permite el procesamiento de todos los formularios siguiendo su secuencia. De esta manera se facilita la detección de la falta de un ejemplar.

- **Custodia de los formularios:**

Los formularios que no son utilizados deben estar lo suficientemente protegidos para que nadie pueda tener acceso a ellos. Una persona debe ser la encargada de entregarlos a los usuarios y registrar a quién se los facilitó.

- **Depósito total de cobranzas:**

El total del dinero y de los cheques ingresados a la empresa debe ser depositados de inmediato y en forma intacta (con la misma composición) en los bancos.

- **Dinero en efectivo:**

El uso de dinero en efectivo debe provenir sólo de los “fondos fijos” o “cajas chicas” y únicamente debe ser utilizado para los desembolsos de tipo urgente permitidos o para gastos menores que no justifiquen la realización de un pago con cheque.

- **Egresos o pagos con cheque:**
Todo pago que efectúe la organización debe realizarse con un cheque a la orden del beneficiario, evitando o restringiendo, de esta manera, su endoso por éste.
- **Obligaciones con doble firma:**
Cada vez que la empresa se compromete o se obliga mediante un documento, ya fuere un pagaré, un cheque, etc., es conveniente que dicha obligación tenga la firma de más de un funcionario.
- **Cuentas de control:**
La sumatoria de las cuentas analíticas debe ser igual a lo expresado en las cuentas de control, y en caso de no ser así, se debe realizar la conciliación respectiva.
- **Vacaciones y licencias:**
Todos los individuos deben gozar de períodos de descanso, pero a su vez es imprescindible que en los casos de personas que tienen a su cargo funciones de custodia, tengan, por lo menos una vez al año, ese descanso, lo que contribuirá a que otra persona tome su función y pueda detectar si existen errores o fraudes.
- **Control por oposición:**
El control por oposición es aquel que se produce cuando dos individuos se verifican mutuamente, como, por ejemplo, cuando en un traspaso de valores o información se quiere desligar la responsabilidad de uno, produciéndose la asunción de la misma por parte de otro.
- **Confrontar datos:**
Se deben realizar todas las conciliaciones de datos propios con informaciones de terceros. Por lo tanto, se debe realizar la confrontación de todos los movimientos bancarios y también enviar un "resumen de cuenta" a todos los clientes y proveedores, y contestar todos los recibidos. Se tiene que efectuar, por lo menos una vez al año, una circularización de saldos.
- **Claves o códigos de acceso:**
Se debe acceder a los sistemas mediante el uso de una clave, o código de usuario, que solamente debe conocer la persona encargada de la función, y que debe ser cambiada periódicamente.
- **Organización Informal**
No debe haber una organización informal. En la empresa no debe haber ningún procedimiento administrativo u operativo ajeno al sistema formal. Es decir que no deben existir planillas o anotaciones

de hechos o sucesos que sean únicamente utilizadas por las personas que administran una tarea o información.

- ***Predominio de lo importante sobre lo urgente:***

Lo urgente no debe tener prioridad sobre lo importante. La urgencia es enemiga del control y tiende a suprimir fases de una operación.

- ***Métodos contra el fraude y la corrupción:***

Debe surgir de la ordenación del control interno la idea de que hay una suficiente seguridad de que las personas de la empresa actúan de acuerdo con normas éticas y morales socialmente admitidas.

- ***Elementos tecnológicos:***

La empresa debe tener una razonable adecuación a la tecnología de la época, tanto en materia de comunicaciones, como de informática. La productividad se ve afectada cuando no hay factores productivos adecuados, lo que a su vez contribuye a aumentar los costos y a obtener precios superiores a los del mercado; esto indica una escasez de eficiencia operativa.

3. Naturaleza y particularidades del Ente a Auditar

La empresa seleccionada para realizar la investigación de campo es una “COOPERATIVA”, cuya actividad principal es la reventa o comercialización de productos medicinales y/o farmacéuticos.

En el mismo edificio donde se encuentra el ente en cuestión, funciona una Mutual que brinda servicios de salud, si bien se encuentran físicamente juntas, operativa y estructuralmente son independientes una de la otra, el vínculo que las une es que Cooperativa abastece de sus productos únicamente a los asociados pertenecientes a la Mutual, es decir que para la Mutual uno de sus proveedores de medicamentos para sus asociados voluntarios es la Cooperativa y tal vez uno de los más importantes, mientras que para Cooperativa es su único cliente. Con lo cual, estamos en presencia de una cooperativa que es una farmacia con una particularidad especial que solo suministra sus productos a un determinado mercado bien definido y totalmente identificable.-

TERCERA PARTE

CAPITULO IV

¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

Concepto y Características

Mucho se ha discutido acerca de la naturaleza jurídica de las Cooperativas, sin que se haya logrado consenso doctrinario respecto de su encuadramiento como de asociación o sociedad y de su carácter civil ó comercial.

Es por ello que la ley 20.337, también denominada ley de Cooperativas, no brinda una definición de estas entidades, sino que se limita a conceptualizarlas y a enunciar como caracteres, los principios universales del cooperativismo, otorgándoles autonomía de las sociedades y de las asociaciones civiles.

Nos inclinamos por considerar que se trata de un tipo de entidades específico y absolutamente diferenciado, tanto de las sociedades comerciales como de las asociaciones civiles, mutuales y fundaciones.

Reforzando nuestra opinión, el artículo 6 de la ley 20337 dice: *“No pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles, siendo nula toda resolución en contrario”*.

La importancia de encuadrarlas jurídicamente, radica en las consecuencias que de ello derivan, por ejemplo, para determinar; en el caso que estén en juicio, si corresponde tramitar el proceso en el fuero comercial o civil.

Este tipo de organizaciones supone que sus asociados operan con ella. No son “inversores” como ocurre en las sociedades comerciales, ni la sostienen con un fin desinteresado como sucede con las asociaciones, sino que participan de la organización para recibir de ella el servicio que implica la operación común (aprovisionarse de bienes o servicios, comercializar su producción, generar y mantener su propia fuente de trabajo, etc.)

Son entidades sin fines de lucro, pues el objetivo de las mismas no es la generación de utilidades; por el contrario tienen como propósito que tal utilidad no exista, para que las operaciones efectuadas con sus asociados se realicen al costo de la prestación.

Así por ejemplo, el objetivo de una cooperativa de consumo es que sus asociados adquieran los bienes que consumen a un “precio justo”¹, es decir, el menor posible. En una cooperativa de trabajo, el propósito es obtener la mejor retribución por el trabajo de sus asociados. En una cooperativa de producción, es lograr comercializar la producción común en las mejores condiciones de mercado.

Es por ello que cuando se produce una diferencia entre los ingresos y costos de la actividad cooperativa, los mismos se denominan “excedentes” y deben distribuirse entre los asociados, en la proporción en que cada uno participó en su generación.

¹ La expresión “Precio Justo” debe entenderse como el costo de compra de los bienes más los gastos de administración, comercialización y financiación necesarios para poner ese bien a disposición del asociado, excluyendo todo margen de ganancia.

Por otra parte, cuando se producen excedentes que no provienen de operaciones realizadas con los asociados, los mismos no pueden distribuirse y deben destinarse a integrar una cuenta especial de reserva, irrepartible en caso de liquidación de la entidad.

El capital de estas entidades es aportado de acuerdo a lo que prevean sus estatutos; el derecho a voto se limita a uno por asociado y es independiente del capital aportado.

Las cooperativas pueden asociarse con personas de otro carácter jurídico a condición que sea conveniente para su objeto social y siempre que no se desvirtúe su propósito de servicio.

Analizando la normativa de fondo, en su artículo 1 establece que las cooperativas se rigen por las disposiciones de esta ley, y en su artículo 2 plasma un concepto de cooperativa y expone los caracteres de la misma, se transcribe el artículo a continuación:

“Las Cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres:

1. *Tienen capital variable y duración ilimitada.*

Es compatible con la variabilidad del capital y con el libre acceso o adhesión voluntaria o de puertas abiertas. No se establece límite mínimo ni máximo de capital, ni obliga a hacerlo por vía estatutaria. Su incremento no requiere de autorización de los órganos sociales ni de la autoridad de contralor.

2. *No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.*

En la medida que las personas reúnan los requisitos estatutarios, pueden incorporarse libremente como asociados.

3. *Conceden un sólo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.*

Son aplicables las mismas consideraciones para el egreso de los integrantes.

4. *Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedente a alguna retribución al capital.*

Tiene fundamento en la necesidad que tienen las cooperativas, de contar con capital para lograr la prestación de los servicios que constituyen su objetivo. El interés tiene carácter lucrativo para los asociados, debe estar autorizado por el estatuto y la tasa no puede superar en más del 1% a la tasa de descuentos comerciales cobrada por el Banco de la Nación Argentina.

Solo procede cuando del balance se determinan ganancias y en la siguiente oportunidad:

- ❖ Con posterioridad a la constitución de la reserva legal, del fondo para estímulo del personal y al fondo para educación y capacitación cooperativa.
- ❖ Previo a la distribución de los retornos entre los asociados.

5. *Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.*

De constituirse una cooperativa simulada (no se cumple el mínimo de asociados, sino que se los completa con asociados aparentes), se considerará válida si el mínimo se completa con asociados reales. No obstante quienes prestaron su nombre son responsables frente a los terceros, conservando por lo que paguen, su acción contra los verdaderos socios.

En el caso que durante su funcionamiento, se reduzca el número de asociados, llegando al mínimo son asociados aparentes, se mantienen los efectos de la actuación de la cooperativa y los derechos de los acreedores. También en esta situación, los asociados aparentes son responsables frente a terceros y mantienen la acción contra los socios reales. Estos últimos responden personalmente por las obligaciones del ente, cuando no totalizan el mínimo exigido y la quiebra de la cooperativa, da lugar a la quiebra personal de ellos.

El artículo 86 prevé la subsistencia de la entidad (sin obligarla a disolver) durante un plazo de 6 meses, en la medida que recomponga el mínimo mediante la incorporación de nuevos asociados. Según la opinión de la doctrina, durante ese plazo, los asociados adquieren responsabilidad ilimitada y solidaria, por las obligaciones asumidas por la cooperativa.

Las excepciones se fundamentan en la naturaleza de la actividad, para determinadas cooperativas de producción o de trabajo, o en el caso de las cooperativas de grado superior, cuando la actividad esté concentrada en un número menor de cooperativas. En el último supuesto, se establece un mínimo de siete cooperativas asociadas.

6. *Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.*

El estatuto contendrá las condiciones de la distribución de los excedentes y las pautas para soportar las pérdidas. Constituyen limitaciones a la distribución de excedentes:

- ❖ En las cooperativas organizadas por secciones, no se repartirán excedentes sin compensar previamente con las pérdidas de las distintas secciones.
- ❖ Cuando se afectaren reservas para la compensación de quebrantos.
- ❖ En los casos que existan pérdidas no compensadas de ejercicios anteriores.

La excepción la constituyen las cooperativas de crédito, respecto de las cuales, el estatuto puede prever que se distribuyan en proporción al capital aportado.

La cooperativa va realizando adelantos durante el año y en el momento del cierre y aprobación del balance, entrega a los asociados la diferencia pagada en defecto.

7. *No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.*

De esta manera, se propende la neutralidad política y religiosa, siendo una característica vinculada directamente con el principio de puertas abiertas, antes comentado.

8. *Fomentar la educación cooperativa.*

El artículo 42 apartado 3 de la ley de Cooperativa, exige que se destine el 5% de los excedentes repartibles, al Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa.

Para lograr una inversión más organizada, el artículo 46 del referido texto, les permite concretar ese objetivo en forma directa, mediante cooperativas de grado superior o a través de instituciones especializadas que cuenten con personería jurídica.

9. *Prevén la integración cooperativa.*

El artículo 82 de la ley, admite la asociación de cooperativas para mejorar el cumplimiento de sus fines. Más adelante nos referiremos a las distintas formas de integración que pueden adoptar, incluyendo la fusión e incorporación.

10. *Prestar servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42 de la ley.*

Constituye un avance, porque en los inicios del movimiento cooperativo no se admitía la prestación de servicios a no asociados, pero en la actual realidad económica y social se tiene en cuenta el interés de la comunidad.

En este caso, los excedentes se destinan a una cuenta especial de reserva con el fin de ampliar los beneficios del cooperativismo.

Dentro de los terceros no asociados, con consentimiento previo, pueden utilizar los servicios las personas jurídicas de carácter público por aplicación del artículo 19 de la ley.

11. *Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.*

Salvo en caso de quiebra, que la responsabilidad se les extiende, los asociados responden hasta el monto del capital suscrito. Cuando hubieran efectuado aportes no dinerarios, la misma se restringe al valor que oportunamente se les asignó a los mismos.

12. *Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en los casos de liquidación.*

Si eventualmente se dispusiera en el estatuto a un ingreso, el mismo no podrá ajustarse como compensación de las reservas.

Asimismo en el caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados pueden obtener el reembolso del valor nominal de las cuotas integradas, previa deducción proporcional de las pérdidas que le pudieran corresponder.

Son sujetos de derecho con el alcance fijado en esta ley”.

De acuerdo con el artículo 10, se consideran constituidas regularmente cuando han obtenido la autorización para funcionar y la inscripción en el registro.

Los límites de su accionar, así como el de los consejeros se restringe a lo previsto en el estatuto y siempre que no se trate de actos notoriamente extraños al mismo.

En cuanto a su denominación el artículo 3 expresa: “La denominación social debe incluir los términos “cooperativa” y “limitada” o sus abreviaturas”.

Además debe evitar cualquier alusión a cuestiones políticas, religiosas, de nacionalidad ó raza (el INAES exige que se incluya en la denominación el tipo de entidad: de trabajo, de consumo, de provisión, etc.).

Objeto Social

En las cooperativas el objeto social está dado por el tipo de operaciones que realizarán sus asociados con la entidad. Debe ser preciso y determinado e incluir entre sus puntos el fomentar la ayuda mutua y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.

El objeto puede ser suficientemente amplio pero debe determinar con claridad y precisión el tipo de operaciones que se propone realizar la entidad.

La propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, deben excluirse expresamente de sus fines y de las condiciones exigidas para ser asociado.

Acto Cooperativo

La ley establece que son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus asociados y por aquéllas entre sí, en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales. También lo son, respecto de las cooperativas, los actos jurídicos que con idéntica finalidad realicen con otras personas

Si bien existen diferencias de concepto entre el acto cooperativo y el acto de comercio, la jurisprudencia se ha expedido reiteradamente en el sentido de considerar que los actos que realizan las cooperativas son de carácter comercial *"por cuanto estas sociedades participan del concepto amplio de sociedad que consagra la ley 19.550 (art. 1) aun cuando en aquéllas el beneficio económico que caracteriza a toda sociedad comercial tiene otra forma de traducirse o realizarse para los socios, porque en ellos se obtienen ventajas económicas y no utilidad en dinero"*².

Tipos de Cooperativas

Existen diferentes tipos de cooperativas, según sea la naturaleza de sus funciones y el nivel de organización. Siguiendo la clasificación efectuada por Kaplan de Drimer y Drimer³ podemos sintetizar los siguientes:

➤ Por sus funciones:

TIPO	OBJETO	INCLUYE
De Distribución	Proporcionan a sus asociados los artículos y/o servicios que estos necesitan en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.	* Cooperativa de consumo * Cooperativa de provisión * Cooperativa de Servicios Públicos y Sociales * Cooperativas de seguros, crédito, vivienda, etc.

² Plano, Esther Estela C/Convivencia Coop. de Vivienda Ltda. s/Ordinario. CNCOM-Sala B 20-02-97

³ Alicia Kaplan de Drimer y Bernardo Drimer. Manual de Cooperativas. Ediciones Intercoop Argentina.



De Colocación de la Producción	Brindan a sus asociados una infraestructura adecuada para la colocación de productos en las mejores condiciones posibles de comercialización y permiten organizar la producción a una escala compatible con el mercado y con el objetivo de disminuir costos.	* Cooperativas agropecuarias. * Cooperativas de apicultores. * Cooperativa de artesanos.
De Trabajo	Agrupan a obreros, técnicos, profesionales, etc. y organizan en común su trabajo a fin de proporcionarles fuentes de ocupación estable y conveniente.	* Cooperativa de trabajo de enseñanza; * Cooperativa de trabajo continuadoras de empresas fallidas, etc.

Es posible que una misma cooperativa integre a secciones de distinto tipo. La ley establece el sistema de proporcionalidad aplicable a cada tipo para la distribución de los excedentes repartibles⁴.

➤ **Por el nivel de agrupación:**

De primer grado	Sus asociados son personas físicas o jurídicas de cualquier tipo
De segundo grado	Sus asociados son cooperativas de primer grado. Puede tratarse de Federaciones, cuyo objeto es de representación gremial o sectorial o de simples cooperativas de cooperativas cuyo objeto es de complementación o integración de la actividad de sus asociadas.
De tercer grado	Compuestas por cooperativas de segundo grado.

Administración y Fiscalización

Administración:

La dirección de las cooperativas está a cargo de un consejo de Administración cuyo número y extensión de mandatos está determinado por el estatuto social, no puede estar integrado por menos de tres personas y la duración en el cargo no puede exceder de tres ejercicios. Los consejeros deben ser asociados.

Art. 63 ley 20.337:

Consejo de Administración. Elección. Composición

“El consejo de Administración es elegido por la asamblea con la periodicidad, forma y número previsto en el estatuto. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres”.

Duración del cargo

La duración del cargo de consejero no puede exceder de tres ejercicios.

Reelegibilidad:

Los consejeros son reelegibles, salvo prohibición expresa del estatuto.

Sus funciones deben constar explícitamente en el estatuto social; la ley considera funciones implícitas las que no se encuentren reservadas expresamente a la asamblea.

Tienen obligación de reunirse por lo menos una vez al mes y labrar actas de cada reunión.

El trabajo personal de los consejeros puede ser retribuido por resolución de la asamblea. Sin perjuicio de ello, éstos tienen derecho a que le sean reembolsados los gastos efectuados en el ejercicio del cargo.

⁴ Artículo 42 inciso 5) ley 20.337

La asamblea elige a los consejeros titulares y, en su caso, suplentes, luego son los mismos consejeros titulares quienes distribuyen en su seno los cargos de presidente, Secretario, etc.

Pueden hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados. No pueden realizar operaciones por cuenta de terceros en competencia con la cooperativa. Cuando en una operación determinada tuvieran un interés contrario al de la cooperativa deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y al Síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y la votación.

Art. 68 ley 20.337:

Funciones:

El consejo de administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales, dentro de los límites que fije el estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato.

🔪 Fiscalización Privada

Conforme lo determina el estatuto, la fiscalización estará a cargo de un síndico o de una comisión fiscalizadora integrada por lo menos por tres síndicos; en este último caso actuará como cuerpo colegiado, cuya constitución y funcionamiento debe estar previsto en el estatuto.

Para ser síndico se exige ser asociado y no se requiere ninguna calificación profesional (a diferencia de lo que ocurre en las sociedades anónimas en que se requiere la calidad de abogado o contador). En cambio, la LC exige que las mismas cuenten, desde su constitución y hasta que finalice su liquidación, con un servicio de auditoría externa a cargo de contador público nacional, inscripto en la matrícula respectiva o bien por una cooperativa de grado superior o entidad especialmente constituida a ese fin.

De tal modo la auditoría externa forma parte de la fiscalización privada y complementa la tarea del síndico.

Art. 76 ley 20.337:

Órgano de Fiscalización Privada. Calidad

La fiscalización privada está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la asamblea entre los asociados. Se elegirá un número no menor de suplentes.

Duración del cargo

La duración del cargo no puede exceder de tres ejercicios.

Reelegibilidad

Son reelegibles si lo autoriza el estatuto.

Comisión fiscalizadora

Cuando el estatuto previera más de un síndico debe fijar un número impar. En tal caso actuará como cuerpo colegiado bajo la denominación de "comisión fiscalizadora". El estatuto debe reglar su constitución y funcionamiento. Llevará un libro de actas.

Art. 79 ley 20.337:

Atribuciones

Son atribuciones del síndico, sin perjuicio de las que conforme a sus funciones le confieran la ley y el estatuto:

1. Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
2. Convocar, previo requerimiento al consejo de administración, a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue necesario; y a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley.

3. Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie.
4. Asistir con voz a las reuniones del consejo de administración.
5. Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.
6. Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el consejo de administración a la asamblea ordinaria.
7. Hacer incluir en el orden del día de la asamblea los puntos que considere procedentes.
8. Designar consejeros en los casos previstos en el último párrafo del artículo 65.
9. Vigilar las operaciones de liquidación.
10. En general, velar por que el consejo de administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias.

El síndico debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran, según su concepto, infracción de la ley, el estatuto o reglamento.

Para que la impugnación sea procedente debe, en cada caso, especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas.

Art. 81 ley 20.337:

Auditoria

Las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de auditoria externa a cargo de contador público nacional inscripto en la matricula respectiva.

El servicio de auditoria puede ser prestado por cooperativa de grado superior o entidad especialmente constituida a este fin.

Cuando la cooperativa lo solicite y su condición económica lo justifique la auditoria será realizada por el órgano local competente. En este caso el servicio será gratuito y la cooperativa estará exenta de responsabilidad si no fuera prestado.

La auditoria puede ser desempeñada por el síndico cuando éste tuviera la calidad profesional indicada.

Fiscalización Pública:

Art. 99 ley 20337:

Órgano

La fiscalización pública está a cargo de la autoridad de aplicación, que la ejercerá por sí o a través de convenio con el órgano local competente.

La ley establece que la fiscalización pública estará a cargo de la **autoridad de aplicación** (originalmente el Instituto Nacional de Acción Cooperativa) que la ejercerá por sí o a través de convenio con el **órgano local competente** (organismos provinciales que cada jurisdicción establezca).

En la actualidad la autoridad de aplicación es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria (INAES)⁵.

⁵ Creado como Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) con la sanción de la LC en 1973, sus funciones estuvieron luego a cargo de la Secretaría de Acción Cooperativa en el período 12-1983 a 4-1996. Se denominó Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACYM) entre 5-1996 y 7-2000 y finalmente el reciente decreto 721/00 de fecha 8-2000 lo denomina Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

La fiscalización pública ha sido parcialmente delegada por convenio con organismos provinciales, pero es de su exclusiva competencia el otorgar y retirar la autorización para funcionar, llevar el Registro Nacional de Cooperativas y aprobar los estatutos y reglamentos que las rigen.

Los órganos locales competentes otorgan el número de Registro Provincial y tienen a su cargo los trámites vinculados a la recepción de la documentación previa y posterior a las asambleas, rubricación de libros, veedurías, convocatoria de oficio a asambleas, entre otras.

Durante el año 2003, el INAES ha publicado las resoluciones 2036, 2037 y 2038 con el objeto de evitar la realización de fraudes en la creación de Cooperativas; en virtud de esas normas y en forma previa a la constitución del ente, los organismos competentes informarán y capacitarán a los asociados fundadores respecto del tipo de entidad que conformarán, asimismo se obliga a los iniciadores a informar al organismo de contralor, el lugar de realización de la asamblea constitutiva con 15 días de anticipación a la celebración, para que participen, en el caso que lo consideren conveniente.

Art. 100 ley 20.337:

Facultades

Son *facultades inherentes* a la fiscalización pública:

1. Requerir la documentación que se estime necesaria.
2. Realizar investigaciones e inspecciones en las cooperativas, a cuyo efecto se podrá examinar sus libros y documentos y pedir informaciones a sus autoridades, funcionarios responsables, auditores, personal y terceros.
3. Asistir a las asambleas.
4. Convocar a asamblea cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al diez por ciento del total, salvo que el estatuto requiera un porcentaje menor, si el consejo de administración no hubiese dado cumplimiento a las disposiciones estatutarias pertinentes en los plazos previstos por ellas o hubiera denegado infundadamente el pedido.
5. Convocar de oficio a asambleas cuando se constataran irregularidades graves y se estimara la medida imprescindible para normalizar el funcionamiento de la cooperativa.
6. Impedir el uso indebido de la denominación "cooperativa" de acuerdo con las previsiones de esta ley.
7. Formular denuncias ante las autoridades policiales o judiciales en los casos en que pudiera corresponder el ejercicio de la acción pública.
8. Hacer cumplir sus decisiones, a cuyo efecto se podrá:
 - Requerir el auxilio de la fuerza pública.
 - Solicitar el allanamiento de domicilios y la clausura de locales;
 - Pedir el secuestro de libros y documentación social
9. Declarar irregulares e ineficaces, a los efectos administrativos, los actos a ella sometidos cuando sean contrarios a la ley, el estatuto o el reglamento. La declaración de irregularidad podrá importar el requerimiento de las medidas previstas en el inciso siguiente, sin perjuicio de las sanciones establecidas en el artículo 101.
10. Solicitar al juez competente
 - La suspensión de las resoluciones de los órganos sociales cuando fueran contrarias a la ley, el estatuto o el reglamento;

- La intervención de la cooperativa cuando sus órganos realicen actos o incurran en omisiones que importen un riesgo grave para su existencia.
11. Vigilar las operaciones de liquidación.
 12. Coordinar su labor con los organismos competentes por razón de materia.
 13. En general, velar por el estricto cumplimiento de las leyes en toda materia incluida en su ámbito, cuidando de no entorpecer la regular administración de las cooperativas.

CUARTA PARTE

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

INTRODUCCION

Para poder comprender en forma global a cualquier organización; debemos conocer sus raíces, su nacimiento, evolución y crecimiento, para así poder comprender su misión, las metas, los objetivos, siendo éstos los pilares fundamentales de toda organización. Por lo tanto, si queremos entender a una organización debemos interiorizarnos por su historia, en ella encontraremos las respuestas a nuestros interrogantes.

HISTORIA DE LA COOPERATIVA XX LIMITADA⁶

Con el propósito de dejar constituida una Sociedad Cooperativa de Trabajo, Crédito, Provisión y Consumo, se reunieron el 25 de enero de 1968, un grupo de médicos que dieron inicio formal a lo que hoy es nuestra institución.

Esta cooperativa que si bien tenía como objetivo brindar la prestación de servicios médicos y farmacéuticos a un costo no elevado; no se puede negar que su surgimiento estuvo fuertemente condicionado por la instalación de una clínica en el año 1967, que se inició con 5000 afiliados de la ciudad de Río Cuarto; implementando un sistema novedoso de captar pacientes que constituía una gran amenaza para la fuente de trabajo médica, ya que ofrecía servicios extraordinarios que en muchas ocasiones su prestación era imposible, un ejemplo de esto nos brinda el actual vicepresidente de la institución: *"Con un abono Mensual se tenía acceso a "TODO", lo vendían con cierto tipo de beneficios que a veces no eran una situación real: por ejemplo si te sentías mal en el medio del campo, te iban a buscar en helicóptero"*.

Ante esto los médicos pensaron hacer una competencia a través de su unión para conformar un ente que brindara a sus afiliados una buena prestación de servicios tanto médicos como de farmacia, y al mismo tiempo asegurar la fuente de trabajo médica, pero con la particularidad de que esa organización a constituir no tuviera fines de lucro. Respecto a esto el actual vicepresidente agrega el siguiente comentario: *"Justamente porque la organización es sin fines de lucro compite muy bien en el mercado dado que tiene la posibilidad de tener cuotas mas accesibles y dar las mismas prestaciones, ya que no le interesa ganar"*.

En el surgimiento de esta organización participaron casi todos los médicos, quedando conformado el primer Consejo de Administración.

Constituyó sin dudas este acto, un hecho trascendente para la época, que reafirmaba la unidad médica, ya que profesionales de los distintos establecimientos de la ciudad, se avenían a crear un sistema de medicina, donde se le aseguraba al afiliado, la libre elección de profesionales y establecimientos asistenciales, cuando las tendencias ya vigentes en aquel entonces, eran la de la constitución de sistemas de medicina cerrados, es decir cada institución trataba de tener el suyo. Pocos días después, el 1 de Marzo

⁶ Las fuentes fueron las siguientes: Artículo redactado por el Dr. Gustavo E. Chiesa Auditor Interno de la Mutual, publicado en revista interna con motivo de cumplirse 30 años de Cooperativa. Entrevista realizado a los integrantes del comité ejecutivo actual sobre el tema.-

de aquel año, y en la vieja sede del Colegio Médico Regional, de Constitución 1057, quedaba habilitado el local para la atención administrativa de la flamante entidad. Algún tiempo después, al renovarse totalmente el edificio del colegio, fue necesario alquilar un inmueble en Sobre Monte y Moreno, para volver a la nueva Sede del Colegio en 1973, habilitándose entonces la sección CONSUMO. Esto implicó ya no sólo ofrecer servicios médicos asistenciales a los afiliados, sino también brindar a los Asociados la posibilidad de adquirir bienes tales como artículos para el hogar, indumentaria, alimentos, etc. Se efectuó una masiva afiliación en toda la región, habilitándose distintas delegaciones en todo el ámbito del Departamento Río Cuarto.

En 1975, se dispuso la adquisición de un inmueble en Alberdi y 25 de Mayo, con la exclusiva finalidad de atender allí la sección CONSUMO, y en Abril de 1977, la asamblea autoriza la venta de este local para proceder adquirir otro que reúna mejores condiciones de operabilidad, cumpliéndose este objetivo en 1978, cuando se adquiere la actual sede de 25 de Mayo y Lamadrid, a la que se le efectuó su inmediata remodelación y adecuación a las nuevas funciones.

Entre 1978 y 1988, la institución fue creciendo quedando definitivamente afianzada, ganando afiliados, en tiempos de dura competencia con otras entidades prepagas médicas que iban naciendo en Río Cuarto, como por ejemplo, la impulsada por el Centro Comercial e Industrial (AMCCI), las que captaron importantes franjas de adherentes. Las entidades del campo, desembarcaron con sus organizaciones: Federada 25 de Junio, SanCor, ACA Salud, y también las de ejecutivos empresarios OSDE y APS. Sin embargo, Cooperativa no sufrió merma en su crecimiento y sus afiliados permanecieron fieles a la entidad. Se ingresa en la Federación Argentina de Cooperativas Médicas, asistiéndose a los encuentros de La Plata, Tucumán y Salta. La evolución de las características comerciales de Río Cuarto, la irrupción de nuevas cadenas de grandes tiendas y de artículos hogareños llevó a la convicción de cierre de la sección CONSUMO, y la habilitación de una imprenta. Así mismo, el local que se había vendido, sirvió ahora alquilado, como sede del laboratorio propio de análisis clínicos. Cooperativa iba compitiendo lealmente y obteniendo el respeto de las instituciones y de sus afiliados.

En 1989, se dispuso el cierre de la imprenta y la habilitación en dicho local de una FARMACIA para los afiliados y asociados. En cuanto a los planes médicos hasta dicho año '88, desde su fundación sólo se contaba con una propuesta, con cobertura del 70% y 30% restante a cargo del afiliado.

Nace el *Prosalud*, destinado a ampliar las coberturas a otros sectores poblacionales, con valores de mayor accesibilidad. Los sacudones hiperinflacionarios obligaron a agudizar el ingenio para lograr que los derechos y honorarios no fueran devorados en su poder adquisitivo, dado que las características del trabajo médico al financiar de 30 a 60 días el cobro de las prestaciones, diluía su poder de compra real. Se tomaron entonces decisiones trascendentes que aún perduran, siendo en algunos casos patrimonio único de nuestra entidad. La Orden de Consulta, se convirtió en un cheque al portador, a cobrar en ventanilla bancaria, el mismo día en que tenía lugar la consulta. Los Coseguros de los derechos sanatoriales y prácticas dispusieron que fueran abonados directamente al prestador en el mismo día en que tuviera lugar la práctica. Todo esto generó confianza en los prestadores y prestigio institucional. Con respecto al laboratorio se consideraron cumplidos sus objetivos y se reanudó el sistema de libre elección del profesional bioquímico. En el ámbito regional se extendió la presencia de Cooperativa a distintos pueblos entre ellos, Serrano, Laboulaye, Gral. Cabrera, etc.

En los años '90 se debió asumir el tema de la creación de prepagos médicos de las propias instituciones sanatorias; se hicieron las correcciones estatutarias necesarias y se transitó hacia un camino de normal convivencia entre esta entidad madre y ya decana de los prepagos médicos de Río Cuarto, y las nuevas organizaciones de las diversas clínicas y sanatorios.

En 1993 al cumplirse las bodas de plata de la institución, se lanza el plan del mismo nombre y además se dieron pasos fundamentales para la cobertura de alta complejidad cardiovascular, cubriendo Cooperativa costosas intervenciones de la especialidad en su totalidad. A partir de este año la institución produce una oferta de planes, que abarcaron diversas modalidades, alcanzándose la meta del Plan Cien, de coberturas sin coseguros.

Los miembros del consejo de administración advierten que no era posible encerrar a la institución dentro de los límites prestacionales de Río Cuarto, y con lucidez vieron las enormes ventajas que ofrecía ingresar a la Red Argentina de Salud, y mediante ello, que los afiliados pudieron acceder libremente a otros centros asistenciales de Córdoba, Capital Federal, Rosario, Mendoza o en cualquier punto del país. Esto significó el definitivo afianzamiento de la entidad, hacia una organización de cobertura Nacional. La asociación con entidades reaseguradoras como I.T.T. Hartford permitió llegar a la previsión de eventualidades de la envergadura de un trasplante cardíaco, renal, hepático, etc. Se advirtió también la necesidad de brindar cobertura en prótesis, stens arteriales, marcapasos, accidentes y avanzar en el progreso de las técnicas quirúrgicas modernas mediante el empleo de las videoparoscopia. El fax y la tecnología ahorraron trámites. Se encaró una total refuncionalización del local de Casa Central.

En lo institucional, el 14 de Diciembre de 1994 se dió el nacimiento de una nueva organización, sin que desaparezca la Cooperativa, se creó paralelamente la denominada Mutual, ya que esta nueva personería jurídica que reviste la organización, traería ventajas en el ámbito de las normas legales. Esta nueva organización tiene a su cargo los planes de salud de la Cooperativa. Si bien la Cooperativa está reducida a su mínima expresión, es quien tiene a su cargo la prestación de servicio de Farmacia, a los asociados voluntarios de la Mutual, así es que coexisten ambas instituciones.

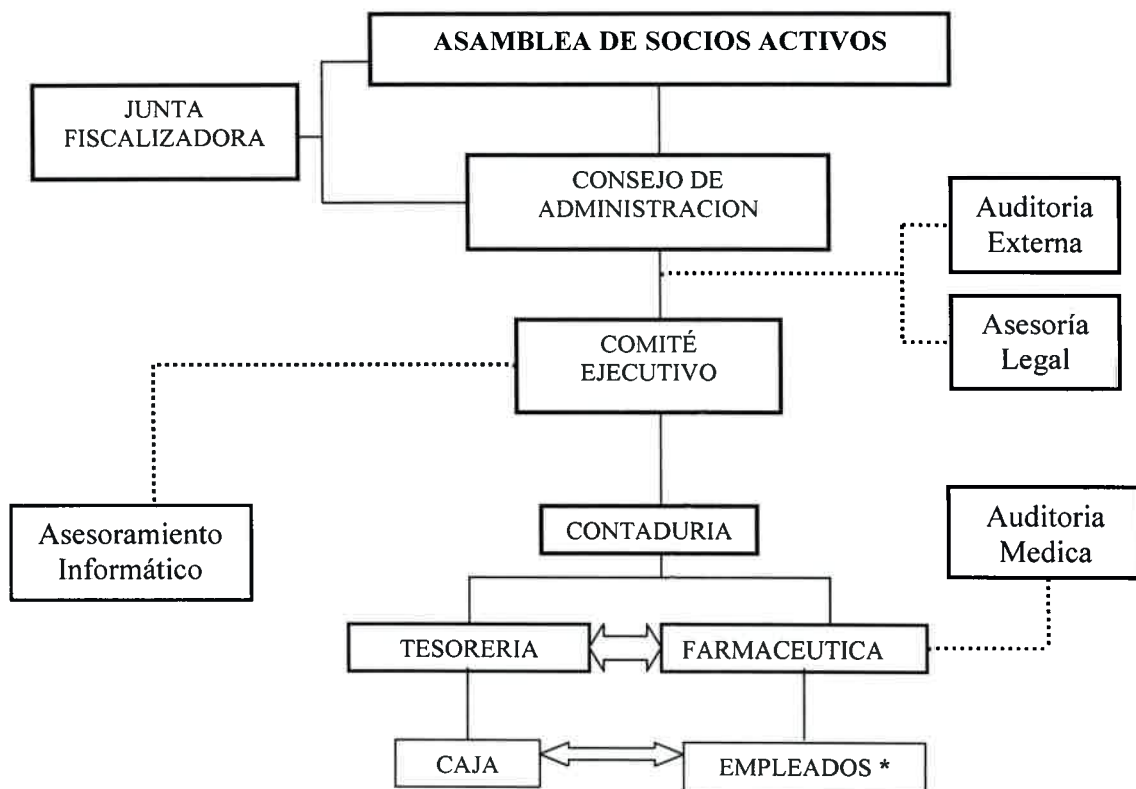
ESTUDIO Y RELEVAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Unos de los elementos del control interno es la *ESTRUCTURA ORGANIZATIVA* que comprende fundamentalmente la definición de áreas de responsabilidades, líneas de autoridad, canales de comunicación y niveles de jerarquías; comúnmente expresada en un gráfico denominado "Organigrama" o bien en "Manuales de Funciones" donde se puede conocer las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan; como es sumamente dinámico, es conveniente que sea constantemente actualizado para no perder vigencia o significado.

La organización que estoy analizando no posee ni organigrama formal ni manuales de funciones, por lo que se construyó ambos a los efectos de conocer las líneas de autoridad, dependencia, y responsabilidades; todo en base a la información recogida en la primera etapa del Estudio y Relevamiento del Sistema de Control Interno denominada: "*Estudio de la Situación Existente*"

COOPERATIVA XX LIMITADA

ORGANIGRAMA:



* FUNCIONES DEL PERSONAL (EMPLEADOS):

Cooperativa XX Ltda. en la área específica “Farmacia” cuenta con CINCO empleados, dentro de las funciones que cada uno debe cumplir en la organizaciones advertimos que algunas son de carácter general y otras específicas que a continuación detallamos:

✦ Generales:

Esta función es desempeñada por TODOS los empleados.

- Atención al público.
- Compras a droguerías, distribuidoras, laboratorios. Estas compras son de medicamentos de venta diaria y uso normal, no son para tratamientos específicos y que impliquen alto costo.-

✦ Específicas:

- ✓ *Empleado 1, profesional farmacéutica* sus funciones son: Dirección Técnica, Negociación con los Proveedores, Compra de medicamentos para casos especiales y de alto costo, Control de Stock.-

- ✓ *Empleado 2* sus funciones son: Control del pedido, Carga de las existencias compradas al stock (medio utilizado: escaneo de código de barra) y Almacenamiento de los mismos en góndola. Prepara los resúmenes de los proveedores (de Droguerías) en función de su vencimiento (previo cotejo de información con las facturas de compras pendientes de pago) y los envía a tesorería para la confección del valor (cheque) correspondiente.-
- ✓ *Empleado 3* sus funciones son: Verificación de vencimientos de los medicamentos y su correspondiente devolución, prepara los pagos a los demás proveedores (excepto droguerías) y registración de los pagos con cheques a los distintos proveedores en el "cuaderno de pagos". En algunos casos colabora con la primera función del empleado 2.
- ✓ *Empleado 4* su función principal es: atención al público y como función accesoria registrar las distintas recetas al "Libro Recetario".
- ✓ *Empleado 5* su función principal es: preparar los medicamentos que se necesitan para los afiliados que están internados, también los factura en función a la cobertura del plan al que pertenece. Como actividad secundaria: atención al público, función venta de medicamentos.

Otras áreas que forman parte de Cooperativa XX Ltda. son:

Tesorería: que está conformado por una persona que cumple la función de tesorera, de ella depende la cajera.

- *Cajera:* Cumple básicamente la función de cobrar las facturas de ventas que emite farmacia, como así también abonar a los proveedores de farmacia, en caso que se decidió abonar en efectivo y no con cheque. Al final del día confecciona una caja detallando los ingresos y egresos, rindiendo al día siguiente el resultado final, previa deducción del adelanto en efectivo o valores entregados durante el día (generalmente al mediodía) a tesorería.-
- *Tesorera:* Controla (Cualitativa y Cuantitativamente) los ingresos y egresos que la cajera rinde con los comprobantes, controlando la correlación numérica de los comprobantes de ingresos (Ticket fiscal-Facturas talonarios manuales, etc.). Luego genera la información adecuada a los efectos de la confección del balance anual.-

Contaduría: Integrado por un contador público y un empleado administrativo, las funciones que desempeñan son:

- *Contador:* Confección de información interna sobre la evolución económica y financiera de la empresa, funciones de gestión, jefe de personal, liquidación de impuestos y sueldos.-
- *Empleado Administrativo:* Realización de procedimientos de Control interno como: inventarios físicos, conciliación de cuentas bancarias, control de las cargas al sistema de cómputo de las unidades recepcionadas, basándose en una muestra mensual y en forma esporádica, etc.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO REALIZADO A EMPLEADOS DE COOPERATIVA XX LTDA.

✚ FUNCIÓN COMPRAS

ORGANIZACION:

La función "COMPRAS" se encuentra DESCENTRALIZADA; es decir, no existe una persona encargada. El motivo que se argumenta es que, como todos están afectados a la venta al público debido a que es una farmacia chica, tiene poco personal, le es imposible asignar una persona para que se encargue específicamente de esta función; entonces a medida que se le solicita un determinado medicamento que no se tiene en góndola es pedido al proveedor local por teléfono.

En general la descentralización de la misma es de la siguiente forma: Medicamentos de consumo masivo o para enfermedades que no son de alto costo, la compra la realiza cualquiera de los empleados. Para los medicamentos que responden a tratamiento de enfermedades crónicas o de alto costo, como por ejemplo medicamentos para tratamientos oncológicos, la compra esta a cargo exclusivamente de la farmacéutica. Por supuesto que la función compra depende jerárquicamente de la farmacéutica por ser ella responsable general de la farmacia.

La función compra sólo se encuentra separada de la función de caja, encontrándose estrechamente relacionada con las funciones de: Recepción, Expedición, Contaduría (control de existencias y cuentas por pagar) y Almacenes.

Existen normas y procedimientos no escritas ni actualizadas, determinadas por los usos y costumbre; pero se cree que son claras y precisas en el sentido de que se compra lo que necesitamos en primer lugar, luego si se puede y es conveniente aprovechamos las ofertas solo de los medicamentos de amplia rotación. Las mismas las consideran adecuadas ya que no existe exceso de stock.

SISTEMAS DE COMPRAS:

No existen técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad. Las compras no se realizan en base a peticiones o autorizaciones firmadas por los funcionarios, ni tampoco se confecciona solicitudes de compra de medicamentos, lo que si existe son órdenes de compra para adquirir: Bienes de Uso, Inversiones-Infraestructura, Papelería y Útiles de escritorio y Servicios. Las cantidades requeridas no son determinadas sobre la base de métodos cuantitativos adecuados

Si bien no existen métodos para determinar la cantidad y el momento de repedido, lo que se hace es pedir de acuerdo a la rotación del mismo, por Ej. Existen medicamentos de amplia venta, entonces cuando quedan en góndola 2 unidades se realiza un nuevo pedido del mismo. En general se realiza el pedido en función de dos situaciones:

- ❖ Medicamento de amplia circulación (rotación de Stock). Se trata de mantener un N° mínimo de unidades en góndola
- ❖ Necesidades particulares de los afiliados (medicamentos para casos especiales), no existe stock de los mismos.

No se mantiene información actualizada y estadística de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compras. Las cotizaciones sólo se solicitan en el caso de que se tenga que

adquirir un medicamento especial y de alto costo, para los medicamentos de rotación amplia se compran en las droguerías, distribuidoras y/o laboratorios de siempre.

En las compras cotidianas se tiene en cuenta proveedores oficiales y en algunos casos se consideran los descuentos o bonificaciones especiales que ofrecen si el producto promocionado es de amplia rotación.

En el caso de descartables y medicamentos para tratamientos oncológicos se solicita cotización de precio que se reciben por fax (no se archivan) o telefónicamente. Por lo tanto se carece de toda documentación que justifique la selección del proveedor. Se evalúa, en todos los casos, la calidad y el plazo de entrega que ofrece el proveedor.

En general, la persona que autoriza las compras es la Farmacéutica; pero en caso de medicación de alto costo se solicita autorización a auditoría médica y/o al consejo de administración y se informa a contaduría sobre la forma de pago que nos ofrece el proveedor

Con respecto al medio de transporte utilizado, el mismo es de tercero. Cuando se realizan compras a droguerías de la ciudad se envía un cadete, usando la cadetería que Cooperativa tiene convenio para seguridad, esta forma origina costo. En cambio cuando se compra a droguería, distribuidoras, y/o laboratorios de por Ej. Córdoba, Buenos Aires, etc. el envío lo contrata el mismo proveedor y es seguro, no origina costo de envío

ORDENES DE COMPRAS:

La Orden de compra no se confecciona para el caso de compras de medicamentos argumentando como motivo el volumen de compra diario, por lo que la misma se realiza vía oral, por medio telefónico, o en caso excepcionales se envía un cadete a la droguería con una autorización (Con indicación detallada del medicamento y cantidad, confeccionada por farmacéutica y/o empleado, firma y sello) para la entrega de determinado producto.

Se confeccionan las mismas para caso como adquisiciones de insumo de librería y papelería, compra de bienes de uso, servicios, etc. La orden de compra son prenumeradas, por duplicado y requieren de los siguientes datos:

- ❖ Fecha
- ❖ Solicitante
- ❖ Descripción resumida del producto, bien y/o servicio solicitado
- ❖ Precio
- ❖ Autorización de miembro del consejo de administración. Cuando el producto, bien y/o servicio a adquirir excede el monto de los \$200 se debe solicitar autorización al contador y/o miembros del consejo de administración. Para los demás productos de monto menor a \$200 no se requiere autorización.
- ❖ Firma del solicitante

El original de la orden junto con la factura también original es la documentación válida que respalda el pago de la cajera, cuando se abona la factura en efectivo. El duplicado queda en el talonario a la que se le debe adjuntar una fotocopia de la factura.

SISTEMA DE REVISION:

Los precios de las compras no están supervisados por un funcionario ajeno al sector de compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa.

El control de las órdenes de compras la realiza en una primera instancia la cajera y en una segunda etapa la tesorera, es un control diario y sobre cada una de ella, ambas conocen el procedimiento interno que se encuentra escrito y deben hacerlo cumplir. Esporádicamente son controladas las mismas por medio de un control interno en el área contaduría, el control se basa en si se cumple el procedimiento o hay falencias además se encarga de controlar numéricamente a las órdenes de pago como así también genera un informe detallado de lo gastado.

SEGUIMIENTO DE LAS COMPRAS:

Los pedidos no cumplidos por parte del proveedor se tienen en cuenta para su reclamo y posterior envío especialmente si se trata de medicamentos que necesitamos con cierta urgencia.

Los procedimientos y normas vigentes no aseguran un adecuado seguimiento de las compras ya que falta la confección de la orden de compra lo cual hace difícil establecer un sistema de reclamos a proveedores y brindar una información periódica de las órdenes de compras no cumplidas. Tampoco existen archivos adecuados que contengan:

- ❖ Antecedentes de los proveedores?
- ❖ Pedidos realizados?
- ❖ Ordenes de compras emitidas?
- ❖ Informes de control de calidad?
- ❖ Cotizaciones recibidas?
- ❖ Listas de precios recibidas?

PERSONAL:

Los empleados del sector de compra no rotan ni dentro del departamento ni a otros sectores de la organización.

En forma remota se obtienen afirmaciones de los funcionarios y empleados asegurando que no tienen intereses en conflicto con su función.

CAMBIOS EN LA NEGOCIACION:

Los cambios surgidos en la negociación son gestionados por el sector de compras y autorizados por contaduría.



FUNCIÓN RECEPCIÓN DE MEDICAMENTOS

ORGANIZACIÓN:

Las normas y procedimientos de recepción son no escritas pero son claras, adecuadas y consiste en las siguientes acciones: recepción de los medicamentos, control de los mismos, carga de las unidades al sistema de stock.

El punto central de recepción de la mercadería es la misma farmacia y por el personal (cualquiera recibe y firma el remito). Se requiere que todas las unidades compradas y recibidas pasen por recepción.

Las funciones de este sector están estrechamente unidas a las funciones de almacenamiento, contaduría y control de existencias y expedición.

Se controla que lo pedido haya llegado porque **como se pide en función de una necesidad**, sino llega se pide en otro laboratorio, droguería o distribuidora. Este argumento de que se pide en función de una necesidad hace que se tenga en cuenta mentalmente el cumplimiento o no del proveedor y en caso de faltante se reclama telefónicamente al proveedor que se le solicito y en caso de que no tenga stock del mismo se realiza el repedido a otro proveedor. Es decir, que lo que se controla básicamente es la cantidad y el control de la calidad solo consiste en verificar que el medicamento no este vencido, aplastado o roto, en estos casos se devuelve.

Como no se confecciona orden de compra, el control solo consiste en verificar las cantidades recepcionadas con las facturas no así estas con las pedidas, lo único que existe de las unidades pedidas es un borrador que una vez que se pasa el mismo por teléfono se archiva en un "cesto" y solo se consulta en caso de dudas (este borrador muy pocas veces es consultado). Lo cual no existen elementos de control del pedido con la factura y la mercadería recepcionada.

INFORME DE RECEPCIÓN:

No se preparan informes de recepción, lo cual no hay registros documentados de las unidades faltantes, sobrantes y devueltas de cada recepción. En caso de sobrantes se espera el reclamo del proveedor, pasados unos días, se carga al stock no se le comunica el sobrante al proveedor, excepto que se trate de una droguería de Río Cuarto, en este caso se lo llama y se le envía el mismo con un cadete.

Se lleva un registro de las mercaderías que ingresan al stock (emitida por el sistema de computo), el registro se lista día por día archivándose junto una fotocopia de la factura de las mercaderías recepcionadas e ingresadas.

CONTROL DE CALIDAD:

Las medidas que se adopta para revisar, inspeccionar, controlar las especificaciones y calidad de los productos recibidos son:

- Aquellas que requieren sistema de refrigeración, hayan estado en esas condiciones.
- No aplastados
- Ni rotas, chorreando
- Vencidas, etc.

El tipo de control es total, no se deja constancia del mismo en ningún tipo de informe. Tampoco existe informe sobre faltantes y/o deficiencias de la calidad al sector de contaduría, en realidad se le comenta en forma "verbal" a la persona que prepara los pagos al proveedor.

TIPO DE ENTREGA:

Cuando se recibe parcialmente un pedido se solicita el mismo a otro laboratorio, ya que si este no lo envió es porque está en falta en laboratorio. Los productos que no me envían se listan en "artículos faltantes" en la misma factura que genera el proveedor (o sea que ya viene listados los productos que no envía), esta modalidad es aplicada por una droguería de Río Cuarto en la que se le compra un importante volumen de mercadería, no se da en todos los casos. No se calificó si el control de los pedidos parciales es solvente o no.

Las entregas directas de proveedores a terceros son casos pocos frecuentes, esta situación no se presenta, pero en caso de producirse, el procedimiento es el siguiente: se habla telefónicamente con el encargado/a de la droguería, distribuidora o laboratorio, en donde se realiza la compra y se le autoriza a que entregue el mismo a determinada persona y domicilio, se le solicita que nos retenga el o los troquel/es, y lo/s adjunte al remito o factura firmado por la persona que recibió el medicamento, y todo es reenviado por correo a la farmacia.

DEVOLUCIONES:

Las devoluciones están debidamente autorizadas por la farmacéutica.

No se emite un comprobante o formulario interno de devolución por lo que la constancia de entrega física de los productos es de los mas variados porque depende del procedimiento de cada laboratorio o droguería. Ej.: Drog Cofar Sur entrega un formulario propio, preimpreso que el cliente debe completar para realizar la devolución, es por duplicado, una copia para ellos y otra para nosotros firmado por la persona que se lleva el producto devuelto. Monroe Americana: confecciona un formulario por duplicado que lo trae el transportista que viene a retirar el medicamento. En el caso de que no genere ningún tipo de formulario como en el caso por ej. Droguería Suizo Argentino; se saca fotocopia de la factura y se la hacemos firmar como que retira el medicamento.

El sector de contaduría es informada de las devoluciones y las constancias de las devoluciones se archivan en farmacia.

FUNCIÓN ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS

ORGANIZACION:

El stock esta situados en el depósito, habitación separada que se ubica en la parte de atrás del mostrador (atención del público-mueble exhibidor), ordenados en góndolas (estanterías).

Los principales productos del inventario son "medicamentos y/o productos medicinales de venta bajo receta".

Las normas y procedimientos para el manejo del sector son claras, precisas, adecuadas, determinadas por los usos y costumbre ya que no se encuentran plasmadas por escrito.

Las existencias están bajo el control de la farmacéutica que depende jerárquicamente del contador y del consejo de administración.

El procedimiento que se utiliza para contar, inspeccionar e informar los productos recibidos es simple, general, ya que el volumen a contar no es grande, existe una variedad de productos pero mínimas cantidades de un mismo producto.

El método que se utiliza para contar los productos e informar el movimiento, también es conteo simple, no existe un método especial.

Las medidas de protección de los bienes del sector son las siguientes:

- Servicio de vigilancia durante el horario de comercio
- Seguro contratado que cubre: incendio, robo, rotura de cristales.
- Servicio de refrigeración: se cuenta con una heladera que permite almacenar los productos que requieren que se conserven en refrigeración.
- No se cuenta con energía alternativa. Por lo tanto en caso de cortes de energía, peligran los productos que necesitan condiciones especiales de temperaturas.

Los productos almacenados en góndolas (estanterías) se encuentran:

- ✓ Fácilmente localizados
- ✓ Perfectamente identificados
- ✓ Catalogados o codificados
- ✓ Prudentemente manipulados

Es política de la empresa no tener en stock productos de alto valor pecuniario ya que por lo general responden a tratamientos especiales, solo se compran en caso de que lo soliciten. Por el tiempo que se los mantiene en stock son debidamente protegidos y custodiados por todos ya que en caso de extravío son todos responsables.

INVENTARIOS FISICOS:

Se realizan recuento físico del total de la existencia por lo menos una vez al año, esto se produce a fin de año para determinar el saldo final al 31-12 de las existencias, ya que es un dato necesario para la confección del rubro Bs. de Cambio en el balance anual. Durante el año se practica también recuento de unidades en existencia pero es por muestreo.

El recuento al final del año lo realizan personal de farmacia por lo que no hay independencia ya que ellos mismos son los que están a cargo de la registración y custodia de los bienes.

No se emplea para el recuento físico tarjetas de inventario, lo que se usa es un listado generado por el sistema de computo que detalla el laboratorio, la descripción del medicamento y la cantidad de unidades que según sistema debe existir en góndola.

El corte que se realiza a la hora de hacer el recuento es adecuado y exacto ya que: A de fin de año, el mismo se realiza el último día hábil del año y después que se cerró la atención al público y los recuentos parciales que se practican durante el año, se hace en las horas de descanso comercial (entre las 13 y las 15:30).

Al momento del recuento no reconocen que existan instrucciones sobre:

- La importancia de la tarea
- El objetivo que se persigue
- La responsabilidad sobre el mismo
- La fecha y hora de iniciación
- La nomina de participantes y la función a cumplir.
- Los formularios a utilizarse
- Los procedimientos o normas a seguir para la tarea.

Se aseguran que todos los productos fueron contados además se investigan los sobrantes o faltantes, especialmente los mas significativos y son ajustados los registros contables a las existencias reales.

Cuando se realizan recuentos por muestreo, es política de la empresa tomar los laboratorios que más rotación presentan y los más significativos en cuanto a cantidad, precio, especialidad.

Se recuenta también los bienes en poder de terceros que pueden ser por ej. empleados que llevan el medicamento y no se lo factura, por lo tanto en el stock del sistema figuran y en la góndola falta.

OPERACIONES DEL CIRCUITO DE VENTAS

ORGANIZACION:

El manual de funciones y procedimientos no se encuentra escrito, pero se puede decir que se conoce, es claro y preciso, no se encuentra actualizado y es transmitido en base a los usos y costumbres. Las líneas de autoridad están bien definidas a pesar de no encontrarse formalmente escritas.

Si bien las funciones de: Venta, Expedición, Créditos, Facturación, Registración, Custodia de documentos y Gestión de cobro, están bien identificadas y separadas, muchas de ellas las realizan la misma persona, Ej.: Atención al público, expedición, facturación, custodia de documentos, gestión de cobro.

Hay políticas referentes a:

- ✓ Condiciones generales de ventas: que están determinadas en función al plan de cobertura de salud que contrato con MMRC
- ✓ Otorgamiento de créditos: No todos los afiliados que consumen en la farmacia propia tienen cuenta corriente, sólo los que tienen mucha antigüedad o bien los que por problemas de salud solicitan que se le otorgue un tratamiento especial, previa evaluación del consejo de administración para los casos que la deuda pueda tomar una magnitud importante ya que su diagnóstico indica "un importante Costo".
- ✓ Condiciones generales de cobranza: en función de los plazos otorgados por los proveedores.
- ✓ Determinación de precios: se utiliza el sistema Kairos.

VENTAS:

El cliente solicita su pedido a través del formulario: "recetario". La/s receta/s presentada/s por el cliente la/s evalúa, en un primer momento el vendedor; en casos especiales la farmacéutica. La/s procesa/n al sistema, emitiendo el vendedor la correspondiente factura de venta. Las recetas son archivadas por día y por mes para luego controlar la cantidad de recetas que la farmacia propia vendió.

No son aprobados y revisados los pedidos por la farmacéutica o funcionario independiente de las funciones de expedición, facturación, contaduría; solo se hace en caso de duda por parte del vendedor, o ante tratamientos especiales. En este último caso, el vendedor le consulta a la farmacéutica y ésta en casos de alto costo o tratamiento crónico y/o prolongado, eleva la consulta al médico auditor, o consejo de administración o contador.

Hay adecuada atención al afiliado, ya que quejas casi no se registran. Si bien no existe un libro de quejas, el afiliado puede dirigirse al consejo de administración en los horarios que se encuentra o bien pedir hablar con el contador o médico auditor, expresándole las quejas, en caso de insatisfacción con el servicio o atención brindada.

CRÉDITOS:

Existen normas y procedimientos adecuados y claros, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres.

Con respecto a la concesión de créditos a clientes:

- ✓ Se estudian los antecedentes como antigüedad y cumplimiento
- ✓ La aprobación la realiza en algunos casos la farmacéutica, cuando se trata de importe de medicamentos y situaciones no significativas. En los casos de importes significativos y/o situaciones complicadas, la aprobación esta a cargo del consejo de administración junto con el medico auditor y/o contador. Todas son aprobaciones no escritas.
- ✓ Con respecto al monto del crédito, no hay un límite establecido, se manejan según el importe del medicamento que consume y la cantidad que necesita por mes.
- ✓ El control lo realiza la farmacéutica y los vendedores, todos los meses. En caso de detectar montos excedidos en las cuentas corrientes se le llama la atención telefónicamente y se le suspenden las ventas.
- ✓ No existe un aumento automático del crédito en función al cumplimiento, por ej.; sólo se aceptan modificaciones en caso de comenzar un tratamiento más costoso.

El sector de crédito es independiente de contaduría y de caja pero esta íntimamente unido al sector cuentas corrientes y ventas.

DESPACHO Ó EXPEDICIÓN:

Existen normas y procedimientos claros y precisos, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres. Están actualizados.

Las funciones del sector se encuentran separadas de la función contaduría y cobranzas (caja), no así de las funciones de recepción, facturación y créditos.

Los despachos no se realizan con la debida autorización de venta y/o crédito, la documentación que avala el despacho es la factura (ticket fiscal) que puede ser de contado, y en este caso tiene sello de caja, o bien factura con condición de venta en cuenta corriente.

La entrega de los pedidos a afiliados de la zona se realiza por medio de transporte de comisionistas con los que trabaja cada agencia de MM. La mercadería viaja por cuenta y riesgo de cooperativa, siendo solidariamente responsable el transportista y la agencista de MM, no existiendo una adecuada cobertura de seguro por parte de la cooperativa.

Con respecto al control sobre los despachos, el único control lo realiza la persona que prepara el pedido; que en caso de atención al público lo prepara el vendedor y en caso de pedidos para enviar a la zona, el que prepara el pedido. La frecuencia, mientras está atendiendo (en caso de atención al público), o bien al momento de la entrega al transportista. La prueba del despacho de la mercadería es el ticket fiscal (factura) triplicado firmado por el que retira el medicamento, en caso de distribución en la zona, el transportista realiza la entrega en la agencia de MM y es la responsable de su distribución. No existe prueba de la recepción de la mercadería por parte del cliente.

DEVOLUCIONES:

Existen normas y procedimientos claros y precisos, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres. Están actualizados.

En caso de devoluciones no existe un formulario especial, lo que se utiliza es una Nota de crédito que la confecciona el vendedor que recibe el/los medicamento/s de parte del cliente. Se distribuyen 3 copias: original cliente, duplicado cajera, triplicado queda adherido al talonario bajo custodia de farmacia.

Con respecto a la/s mercadería/s recibida se controla su cantidad y calidad, no se realiza detalle sobre el tipo de producto, sino que se adjunta una copia del ticket (factura) de venta a la nota de crédito. No se determina el remitente porque es el mismo afiliado quien entrega el producto.

La mercadería que regresa de un viaje de expedición y que por algún motivo, del cliente o de la agencista, no pudo ser entregada, se deja a la espera de su reclamo y en caso de que no exista tal reclamo, ingresa en el sistema como una devolución, no se realiza detalle del motivo en ningún tipo de formulario.

No se generan ningún tipo de informe extra sobre las devoluciones diarias, sólo figuran en el listado de unidades recepcionadas que emite el sistema.

FACTURACIÓN:

Existen normas y procedimientos claros y precisos, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres. Están actualizados.

Las funciones del sector se encuentran separadas de la función contaduría y cobranzas (caja), no así de la función de expedición.

No existe ningún sistema ni persona que realice el control de que todos los productos despachados fueron facturados

Los precios se obtienen del sistema Kairos (entidad privada que recoge la información de los precios y los canaliza a través de un sistema de información) y los mismos están autorizados por el ministerio de salud. Las condiciones de ventas son fijadas según normativas internas y dependen del plan de cobertura de salud, de la aprobación de crédito o no que tenga el grupo, del saldo que tenga en su cuenta corriente, etc.

Las facturas no son prenumeradas, tienen numeración por sistema, no están explícitamente aprobadas ni revisadas por directivo o empleados de jerarquía. Con respecto a las facturas hay que aclarar que existen facturas emitidas por controlares fiscales (tipo A y B), utilizadas para la venta diaria de medicamentos a los afiliados y facturas manuales (tipo A y B), utilizadas para las instituciones sanatoriales.

No se controlan las facturas en cuanto al precio y/o cálculo del mismo, controlándose el cliente, las condiciones de ventas, así como la correlatividad numérica y la fecha; estas dos últimas son controladas por la cajera y luego por tesorería, en cambio las dos primeras son controladas al momento de la facturación por el vendedor de farmacia. El control es diario. La factura incluye los datos exigidos según normativas impositivas.

Con respecto al resumen de la facturación, se pasa al sector contaduría un resumido de la misma en forma mensual y al sector tesorería un resumen detallado en forma diaria. No existen resúmenes o estadísticas de ventas.

VENTAS AL CONTADO:

Existen normas y procedimientos claros y precisos, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres. Están actualizados.

Las funciones de sector se encuentran separadas de la función contaduría y cobranzas (caja), no así de la función de expedición.

Se emiten ticket fiscal tipo factura B a la gran mayoría de las ventas diarias (consumidores finales), en casos excepcionales ticket fiscal tipo A. La emisión no es por máquinas independientes, si por sistema integrado.

Además existen facturas manuales tipo A y B que se utilizan para la venta de medicamentos a las instituciones sanatorias. Los talonarios de ventas en uso son controlados y los en blancos no están bajo la custodia y responsabilidad de nadie.

El vendedor tiene acceso a los registros de las existencias y góndola de mercaderías.

Es el vendedor el que debe hacer el control de que la mercadería que está entregando es la que facturó, a su vez ayuda con el control de que el comprador abone el medicamento a la cajera, si la condición de venta es al contado.

NOTAS DE CRÉDITO:

Existen normas y procedimientos claros y precisos, pero no se encuentran escritos, se transmiten en función de los usos y costumbres. Están actualizados.

El sector facturación es el encargado de su confección. La información se recibe en forma directa del afiliado, cliente que devuelve el medicamento, ya que no existe el sector de venta y facturación perfectamente separados como para que exista una fluida transmisión entre ambos.

El procedimiento se puede describir de la siguiente forma: primero se confecciona en forma manual, la realiza el vendedor; luego la carga al sistema para que descuente del stock y quede ingresada/s la/s unidad/es en el informe de recepción. Las notas de créditos no son aprobadas por funcionario independiente de cobranza y de cuentas corrientes, los formularios están numerados en forma preimpresa, contienen los requisitos legales y son emitidas por sistema.

DEUDORES POR VENTAS O EN CUENTA CORRIENTE:

Los funcionarios de sector son independientes de los sectores: Contaduría, Cobranzas (caja) y Tesorería, no así del sector ventas.

La persona que autoriza el otorgamiento de créditos es la farmacéutica, en casos especiales se le consulta al consejo de administración o al contador. La decisión de otorgamiento depende de la situación del afiliado y no se exigen ningún requisito ya que existe con el cliente una relación comercial, sino cancela el saldo de la cuenta corriente se ve afectada su prestación médica.

El sistema de facturación hace automáticamente el registro en la cuenta corriente del deudor, una vez que se factura bajo tal condición de venta.

Todos los meses se realiza el análisis de la deuda verificando su antigüedad, el vencimiento, en realidad no existe un monto asignado para cada persona o grupo, lo que si se controla es el crecimiento de la deuda, en promedio no más de \$350 de saldo acreedor por cuenta corriente. El control lo realizan los



vendedores, cada uno tiene una zona para analizar; es la misma zona asignada para preparar los pedidos de medicamentos. Se envía resúmenes de cuenta (extraídos por sistema) a los clientes de la zona, a cada agencista, en forma mensual, para su gestión de cobro al momento en que cobran la cuota mensual de MM. Para los afiliados de casa central se les recuerda el saldo por teléfono o bien al momento en que solicitan la compra de algún medicamento. El sector que lo envía es el mismo que lo analiza: sector cobranza. Las discrepancias informadas por los asociados solo son validas si existe comprobante de facturación firmado en farmacia o bien se le pide que presente el comprobante de pago; caso contrario, debe abonar el importe que figura en la cuenta corriente. La gerencia desconoce que sean informados todos los asociados que posean saldos deudores en sus cuentas corrientes. No se eleva a contaduría ningún tipo de informe, la gestión de cobranza la realiza la farmacéutica en forma conjunta con un vendedor de mayor antigüedad. La información de los saldos deudores pasa a contaduría, una sola vez, a fin de año, a los efectos de la confección del balance. No se han dado casos de incobrabilidad de créditos, en caso de que suceda se cuenta con el asesoramiento legal del abogado.

CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

ORGANIZACION:

Existen normas y procedimientos no escritos, pero se puede decir que se conoce, es claro y preciso y está actualizado. Apparently estas normas contemplan la asignación de responsabilidades ya que si se entrega un recibo el mismo se adjunta a la factura caso contrario se hace firmar a la persona que retira el pago el resumen o factura como comprobante de entrega y cancelación. Pero no contempla su contabilización ya que cada factura no se carga a una cuenta corriente sino que se coloca en un "pinche" y se van pagando de acuerdo a su vencimiento. Este sector es independiente de caja y tesorería no así de compras, recepción, almacenamiento, venta y expedición, ya que una misma persona puede estar cumpliendo simultáneamente más de una función.-

INFORMACION RECIBIDA:

Al no confeccionarse órdenes de compras, ni elevarse ningún tipo de informe de recepción, solo recibe el sector una copia de la factura en forma indirecta a través de correo o en forma directa entregada personalmente, la modalidad depende del proveedor. La metodología utilizada cuando se presenta en forma indirecta es la siguiente: La persona encargada de la correspondencia debe entregar la misma al responsable del área y hacer firmar un cuaderno que cumple la función de control interno de entrega de documentación en caso de reclamo. No se comparan las facturas del proveedor con el pedido realizado porque no existe comprobante interno (Orden de Compra), en todo caso se busca el borrador, confeccionado en ese momento. En caso de dudas se puede consulta con el remito, muy raras ocasiones; si con el ingreso de recepción, en cuanto a cantidad. No existe un informe de control de calidad pero si se controla el estado del producto y se tiene en cuenta las unidades que se apartan. La comparación no tiene en cuenta cálculos, ni sumas, tampoco disposiciones legales impositivas, si analiza cantidades, precios,

calidad, condiciones de pago, autorizaciones y/o aprobaciones. Pero se carece de constancias de tales comparaciones. Tampoco se deja constancia de haberse aprobado la factura correspondiente a efectos de evitar la presentación de copias de facturas con la consiguiente duplicación de pagos.

PAGOS:

Las facturas no se aprueban todas sólo son aprobadas las facturas que incluyen una compra con características especiales o poco frecuentes, el que autoriza es el contador. No se lleva una cuenta corriente por proveedor. No se realizan pagos a cuenta ni adelantos a proveedores. La devolución de productos a proveedores lo hace cualquiera ya que no hay un encargado de facturación. Los comprobantes de pagos se archivan junto a todas las facturas originales.

SALDOS DEUDORES:

No hay una persona encarga de facturación. No se llevan saldos individuales por proveedor, no se prepara un balance de saldos de proveedores periódicamente, solo al 31-12 de cada año para determinar el saldo de proveedores, información requerida por contaduría para la confección de balances, cuando el proveedor reclama el pago se confecciona el mismo, utilizándose como información las facturas del proveedor con el resumen de cuenta enviado, la conciliación consiste en controlar las facturas con el resumen de cuenta que entrega cada proveedor, lo hace el empleado 2. No investiga demasiado las diferencias. La imputación de los débitos NO es revisada ni aprobada. Se abona en función a lo facturado por el proveedor.

CAJA Y BANCOS

GENERAL:

El sector esta separado de otros, sus funciones segregadas. Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad. No existen manual de funciones y procedimientos escritos. Existen algunas normas particulares que están escritas, básicamente normas implementadas por tesorería en forma conjunta con contaduría.

Están las cuentas bancarias autorizadas por Consejo de Administración. Existen 3 cuentas corrientes abiertas, 1 para el pago de sueldos a empleados y las otras dos para pago de proveedores. No existen cuentas abiertas inactivas. Los firmantes están autorizados por asamblea de socios y es informado el banco cuando hay cambios, generalmente esto se produce al realizarse una nueva asamblea para renovar los cargos por cumplimiento del periodo de mandato.

Las funciones de la cajera son las específicas de caja, lleva solamente la documentación y los registros propios de caja, tiene prohibido el acceso a los registros contables y a las cuentas de deudores y clientes.

La tesorera es el empleado que tiene la custodia de los cheques entregados por terceros y no depositados, los cheques devueltos pendientes de reposición y el efectivo.

La cajera es la que cobra y la tesorera recibe y deposita, centralizándose así la responsabilidad de los cobros y depósitos en el menor número posibles de personas.

El personal del sector (Cajera-Tesorera) **no realiza las siguientes funciones:**

- a) Confección de facturas, notas de débito o crédito o registración de las mismas.
- b) Llevar o tener acceso a los registros de cuentas a cobrar; ayudar a balancear y analizar la antigüedad de los saldos, o participar en la preparación y el envío de los saldos de cuentas
- c) Autorizar créditos o aprobar descuentos, devoluciones o bonificaciones
- d) Gestionar la cobranza de saldos o aprobar y dar de baja las partidas incobrables
- e) Obtener extractos bancarios o cheques pagados de los depositarios, tener acceso a esos resúmenes y cheques o conciliar las cuentas de los bancos
- f) Firmar o endosar obligaciones (pagarés, letras, etc.)

Con respecto a la función de preparar sueldo y jornales, hace los cheques y entrega los sobres al personal, es necesario aclarar que los sueldos los prepara el contador, la tesorera informa y confecciona los cheques por el importe de los vales del personal y hace firmar los recibos, contaduría prepara planilla para presentar al banco y librar los fondos de la cuenta corriente propia a las cuentas especiales de cada empleado (caja de ahorro), tomando como información sueldo a cobrar determinado por recibo, menos los vales que la tesorera informa, diferencia sueldo a depositar en las cuentas especiales a nombre de cada empleado.

El personal del sector (Tesorera, únicamente) **realiza las siguientes funciones:**

- a) Tener la custodia de valores o documentos
- b) Llevar el mayor general y el subdiario de caja preparar o aprobar ordenes de pago
- c) Preparar, hacer firmar y/o enviar por correo cheques. Los cheques los firman 2 de los miembros del consejo de administración, en forma indistinta y conjunta. La tesorera no firma los cheques.

La cajera al finalizar el día confecciona su caja detallando los ingresos y los gastos y practica el recuento de fondo. Al día siguiente presenta los comprobantes y entrega el saldo en efectivo o valores a la tesorera que controla minuciosamente las operaciones y luego practica el recuento de fondos en su poder. La cajera también puede hacer entrega a cuenta a la tesorera del efectivo recaudado durante el día.

Una vez al año, el contador practica el arqueo de los fondos tanto a la cajera como a la tesorera y deja constancia por escrito. El arqueo que realiza el contador básicamente es para verificar el saldo final de caja a los efectos de trasladar el mismo al balance.

La empresa acepta cheques de pago diferido. El control se realiza por sistema ya que la totalidad de los cheques recibidos se procesan al mismo (información que se carga: N° cheque, serie, plaza, fecha de recepción, fecha de disponibilidad, nombre de la persona que lo entregó) y desde allí se confeccionan los depósitos quedando en cartera los que aún no se pueden depositar.

OPERATORIA DE LOS FONDOS:

Hay política con respecto a:

- a) Descuentos otorgados a los asociados al momento de adquirir un medicamento.
- b) Descuentos a tomar al momento de la compra al proveedor.
- c) Máximos y mínimos de:

- Efectivo
 - Saldos en cuentas corrientes bancarias
- d) Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios
- e) Solicitud de créditos de dinero

No existen políticas con respecto a:

- a) Centralización o descentralización de los fondos
- b) Descuento de documentos en bancos o instituciones financieras. Básicamente porque no se usan.

Se tiene en cuenta, en esas normas o instrucciones, la desvalorización de la moneda y son cumplidas tales políticas y normas adoptadas a pesar que no se encuentran escritas, ni existen normas escritas para su cumplimiento.

Como los fondos en carteras casi no son importantes ya que la política es tener lo mínimo, por lo tanto, las medidas de seguridad y protección se pueden considerar adecuados, se cuenta sólo con una caja fuerte.

Decimos que la política es tener el mínimo de valores en cartera ya que se utiliza el servicio brindado por el banco de "Entrega de Valores en Custodia".

Se observa que las medidas de seguridad y protección están deficitarias en el momento del traslado del efectivo y valores a los bancos.

COBRANZAS-INGRESOS DE FONDOS:

Las normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas no están escritas pero creemos que son claras, precisas y adecuadas ya que es política de la empresa por ejemplo que los cheques a fecha no sean más de 15 días, que es el tiempo promedio que se toma para abonar a los proveedores.

La correspondencia es abierta por el consejo de administración, personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas a cobrar, luego es entregado a la persona receptora de la correspondencia para que lo envíe al responsable de cuentas corriente de farmacia, este debe emitir el correspondiente recibo (duplicado y prenumerado), entregando a la cajera para que se ingrese a caja el recibo duplicado y el pago (ingreso de datos del cheque al sistema de banco tal cual se enuncio) luego es rendido a tesorería, enviándose el valor a depósito y/o valores en cartera según la fecha de disponibilidad. Tanto la cajera como la tesorera diariamente realizan la comparación del registro de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas cuando realizan el control de la caja

El ingreso de caja, en su mayoría es en efectivo, pocos cheques y algunos comprobantes de pagos con tarjetas de débito-crédito (maestro-visa-cabal).

La fuente fundamental u orígenes de fondos es la venta de medicamentos a los asociados, el efectivo se recibe en caja cuando el afiliado abona el ticket de su compra. Y en menor medida a través de las agencias de la mutual que rinden los comprobantes de ticket emitidos por farmacia en cuenta corriente y que son abonados.

La única persona que tiene acceso a los ingresos de caja es la tesorera, pero no los puede modificar, sólo la cajera con su código es la autorizada para modificar.

Los cheques se reciben bajo la siguiente modalidad de confección: cruzados y a la orden (previo control de endoso y límite de fecha), la cajera no estampa ningún sello, entrega el valor así a la tesorera que es la encargada de colocar los sellos de los firmantes, hacerlos firmar, confección de la

correspondiente boleta de depósito según fecha de disponibilidad de los valores (la boleta de depósito es generada por sistema, dando de baja al cheque de valores al cobro). Las personas que están autorizadas para endosar cheques a depositar son cuatro miembros del consejo de administración, en forma indistinta con 2 firmas en forma conjunta, se encuentran todos en funciones y sus firmas están registradas en el banco.

Los depósitos se realizan una sola vez por día. Por lo tanto es la tesorera la que mantiene el control de que todo lo ingresado-cobrado haya sido depositado y/o se encuentre en cartera, control que se evidencia en el recuento diario practicado y escrito.

Las personas que realizan las operaciones en el banco cuando regresan entregan a la tesorera el comprobante del depósito sellado por el banco que es archivado en tesorería en biblioratos de acuerdo al banco y por cuenta corriente. Se compara con el registro de ingresos de caja, partida por partida, dicha boletas de depósitos sellada por el banco

El contador diariamente informa a la tesorería al comienzo de la jornada el importe necesario para cubrir los compromisos bancarios (basado en información de cheques emitidos, fecha de vencimientos, depósitos acreditados, cheques ya ingresados) y al final de la media jornada (al mediodía) se cerciona que todo el efectivo y los valores cobrado sea depositados, verificando antes del envío al banco de todo lo ingresado (planilla emitida por sistema de valores recibidos) los depósitos confeccionados a cada banco y el saldo de valores en cartera. Todas las boletas de depósitos contienen detalles que puedan identificar los valores depositados, además de contar con la información del sistema a la hora de identificar por ej. cheques devueltos, depósitos sin acreditar, etc. Los débitos efectuados por el banco como consecuencia de depósitos que no fueron acreditados por falta de fondos, endosos, cuenta cerrada, etc., son entregados a la tesorera.

Le esta prohibido tanto a la cajera como a la tesorera el pago de cheques con dinero en efectivo a funcionarios, empleados, las excepciones debe estar previamente autorizadas por miembros del consejo de administración y/o contador.

Los recibos confeccionados al momento de recibir el pago, los emite el sistema de farmacia al registrar el pago en la cuenta corriente, son prenumerados y confeccionado el original y el duplicado en forma simultánea, son recibos oficiales y en raras ocasiones se emite un recibo provisorio en forma manual (facturación a instituciones por medicamentos de internacion).

En el recibo emitido por sistema se detalla: Nombre y Apellido, N° de asociado, N° factura cancelada, Importe, Descuentos Otorgados, Importe Total Abonado.

Los recibos emitidos, sean manuales o por sistema cumplen con los requisitos legales impositivos exigidos.

Los talonarios de recibos en blanco, o que no están en uso, son controlados por persona perteneciente a contaduría, en forma tal que se impida su utilización indebida por persona ajena a la cajera. Se encuentran en custodia de la farmacéutica.

No se usan cajas registradoras. El ticket de venta sale por medio de controlar fiscal homologado por AFIP y para ingresar al sistema y emitirlo, cada uno de los vendedores de farmacia tienen una clave de ingreso (no tiene clave de acceso al sistema la cajera). La cajera solo cobra el importe facturado

(monto del ticket). El control de lo facturado y lo rendido por la cajera es controlado además por tesorería.

EGRESOS DE FONDOS-DESEMBOLSOS CON CHEQUES:

Existen normas para el pago con cheques, no están expresadas por escritos, son claras y precisas y se cumplen. En la generalidad todos los pagos se realizan con cheques y muy excepcionalmente se abonan en efectivo.

No se genera una orden de pago, lo que existe es una comunicación verbal de monto a abonar **para el caso de proveedores importante**. La autorización la realiza el contador y lo informa el responsable del área. En el caso de pago con cheque el que prepara el pago es el que efectiviza el pago al proveedor.

Se encuentran separadas las siguientes funciones:

- a) Autorización de pago: Proveedores de medicamentos diarios y de amplia rotación la autorización la realiza la farmacéutica, en el caso de proveedores de medicamentos oncológicos y/o especiales de alto costo, la farmacéutica solicita autorización al contador y/o consejo de administración según la magnitud del mismo.
- b) Preparación de la orden de pago: como se indico no se confecciona orden de pago, lo que se hace es preparar la documentación para generar el pago (facturas del proveedor), la tarea la realiza el empleado 2 y 3, en caso de medicamentos oncológicos y/o alto costo la preparación esta a cargo de la farmacéutica.
- c) Firma del cheque: **El cheque es confeccionado por tesorería**, el importe y la fecha de vencimiento del mismo es informado por el área del punto b).
- d) Pago al acreedor: La persona que prepara el pago retira el cheque confeccionado en tesorería y es el encargado de realizar la entrega al proveedor.

El método para proteger la seguridad de los cheques es la siguiente: se confeccionan a la orden de, se cruzan, se conservan hasta su retiro en cajones bajo llave.

Las chequeras que no están en uso se guardan en la caja fuerte bajo la custodia y administración de la tesorería, diariamente se controla la correlación numérica.

Los cheques son firmados si se adjuntan al mismo la documentación respaldatoria con las autorizaciones necesarias según el caso. No se firman bajo ninguna circunstancia cheques que no cumplan con los siguientes requisitos de confección: a la orden de "XX" y cruzados. Salvo algunas excepciones se emiten los cheques a la orden del beneficiario con el aditamento de la frase "no a la orden", generalmente es a requerimiento del mismo proveedor.

Se requiere para la emisión de cheques 2 firmas y las combinaciones posibles pueden ser: Presidente-Vicepresidente, Presidente-Tesorero, Presidente-Secretario, Vicepresidente-Tesorero, Vicepresidente-Secretario, Tesorero-Secretario. Una vez que el cheque es confeccionado se anota el registro en la libreta de la chequera y al mismo tiempo se pasa al sistema de banco. Se conservan los cheques anulados o mal redactados adjuntándose a la tapa de la chequera, se pasan al sistema de banco a fin de controlar la correlatividad numérica

Una vez que la persona encargada de la confección del cheque ha realizado el control de la documentación presentada por el área y realizó el cheque, entrega bajo firma el cheque y la documentación y el encargado de la entrega al proveedor estampa en el resumen del proveedor un sello con los siguientes datos: N° cheque, banco, importe, fecha de emisión y vencimiento.

DESEMBOLSOS EN DINERO EN EFECTIVO:

Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos. Existen normas o procedimientos al efecto, son claras y precisas, no están escritas, creemos que son adecuadas.

Existe una caja chica o fondo fijo que contra él realizan pagos menores y la responsable es la cajera.

Se estiman que el monto es adecuado y se revisa aproximadamente una vez por mes y el control lo realiza la tesorera en función al monto del gasto. La rendición del mismo es como mínimo una vez por semana y una vez por mes es descargado de la caja de tesorería, emitiéndose un cheque preferentemente firmado por el tesorero en forma conjunta con algunos de los otros firmantes.

Existen conceptos ya establecidos que se abonan a través del fondo, en caso de dudas se consulta con el contador, el criterio es gastos de montos pocos significativos y no se utiliza un método determinado, la gran mayoría de gastos del fondo fijo es por cadetes enviados a droguería.

Como la caja es única, la recaudación total la realiza la cajera, la rendición diaria de los gastos se realizan por sistema y en un modelo prediseñado que responde a la necesidades propias de la empresa. Se adjunta a ella todos los comprobantes respaldatorios. En caja se realizan pago de servicios previamente contratados de carácter fijos, pago a proveedores cuyo monto de factura es menor a \$1000, **todos los gastos de caja están preestablecidos y previamente autorizados tanto el tipo de gasto como el monto del mismo.**

En caso de rendición de fondo fijo (mensual realizado por tesorería), si bien forma parte de la caja, se presentan en un formulario especial donde se detallan los gastos pagados y el formulario es firmado por el tesorero, o en su ausencia por alguno de los firmantes del consejo de administración, adjuntando todos los comprobantes que avalan el importe.

Se utiliza un sello de caja con fecha y se adjunta el comprobante a la caja. En cuanto a los comprobantes de tesorería no existe sello pero se adjunta a la caja correspondiente, todo esto para evitar duplicación de pagos.

Se observa además la siguiente debilidad: no se realizan arqueo sorpresivos, solo existe un arqueo anual que es al 31-12 para establecer el Saldo Final de caja para la confección del balance anual.

MOVIMIENTOS BANCARIOS:

Las cuentas bancarias se concilian todos los meses por personal administrativo que pertenece al área contaduría.

No se confecciona un formulario especial. La conciliación se realiza por sistema y al finalizar se adjunta al resumen emitido por el banco un detalle de los movimientos conciliados, emitido por sistema, detalle de los depósitos no acreditados, los cheques emitidos y pendientes de cobro, los cheques devueltos

pendientes de reposición, llegando como resultado el saldo del resumen del banco. Además se adjunta una cinta de la suma de los gastos bancarios, coincidente con el movimiento de gastos bancarios del mes.

Las conciliaciones son realizadas por administrativo que pertenece al área contable y es ajeno al sector de tesorería y caja.

La persona que efectúa las conciliaciones obtiene directamente del sector de correspondencia los extractos bancarios, en cambio los cheques devueltos son entregados por la/s persona/s encargada/s de realizar bancos al sector tesorería, sólo concilia el administrativo contable con la tesorera los cheques pendientes de reposición al momento de la conciliación.

Diariamente se sigue vía online los movimientos bancarios (cheques ingresados, depósitos acreditados, cheques devueltos) por personal del área contable, ingresándose diariamente la fecha de pago y/o acreditación de los movimientos al sistema banco. Los cheques devueltos son informados a tesorería para que así sean retirados de los bancos y gestionar la reposición de los mismos.

Incluye el procedimiento administrativo de conciliación

- a) La comparación de todos los movimientos de un periodo entre los extractos bancarios y los registros de la contabilidad.
- b) La comparación de los saldos bancarios con los saldos del mayor general.
- c) La comparación de los cheques con el libro de Egresos o Libro Bancos en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe.
- d) La revisión de los cheques anulados.
- e) Llevar cuenta del número de chequera utilizada.
- f) La comparación de fechas e importes de los depósitos diarios, según caja ingresos con los extractos bancarios.
- g) Se investigan los cheques pendientes de presentación para el cobro en cuanto a antigüedad y se efectúa un asiento de diario correctivo (anulación del valor).
- h) Control de las cuentas contables en el asiento generado por el sistema

Las conciliaciones no son revisadas, son confeccionadas por un empleado responsable pero no supervisadas por un funcionario o empleado de superior jerarquía.

Si bien el seguimiento de los movimientos bancarios es diarios, los débitos y créditos bancarios son controlados todos los meses por la persona que concilia y se analiza en cuanto a monto, concepto, etc. Las cartas reclamatorias son confeccionadas por administrativos contable que concilia. Adjunta a la misma toda la documentación respaldatoria y realiza el reclamo al banco vía nota firmada por miembros del consejo de administración.

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS PARA LOGRAR Y MANTENER UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFICIENTE

GENERAL

✓ Establecer por escrito manual de Organización

Realizar la separación de funciones de los individuos, para esto propongo que las funciones se dividan de la siguiente manera:

1. Compra de medicamentos
2. Recepción y Almacenamiento
3. Despacho y Control de Stock
4. Circuito Ventas
5. Pago a proveedores
6. Caja
7. Banco

Y que cada una de ellas sea efectuada por un individuo diferente.

Delimitación de responsabilidades, cada individuo debe conocer su responsabilidades y para que este conocimiento sea efectivo debe ser comunicado por escrito y en forma clara y precisa.

✓ Establecer por escrito manual de Funciones y Procedimientos.

✓ Otorgar la Autoridad necesaria o justa para que pueda ejercer debidamente esa función y en caso de delegación a un empleado de menor jerarquía es necesario dejar en claro que la responsabilidad sobre esa función no puede ser delegada. **Establecer por escrito un manual de Autorizaciones.**

✓ **Capacitación del personal** en forma general para tener un conocimiento global de la empresa y un entrenamiento particular de la función por el cual ha sido convocado. Entregar una copia del Manual de Funciones, Procedimientos y Autoridad contra firma de recepción.-

✓ **Controles por excepción** o no rutinarios, que se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva y que, a su vez, evalúen si los controles existentes actúan de la manera tal como fueron creados.

✓ Generar una **estructura humana capaz de rotar** dentro de la organización. Para esto es fundamental incorporar personas con determinadas características personales y técnicas para obtener como resultado un buen aprendizaje y entrenamiento del personal en las distintas áreas. Esto me permitirá no tener desfases en el control interno en épocas de vacaciones y eliminar a los individuos denominados "indispensables para la organización".

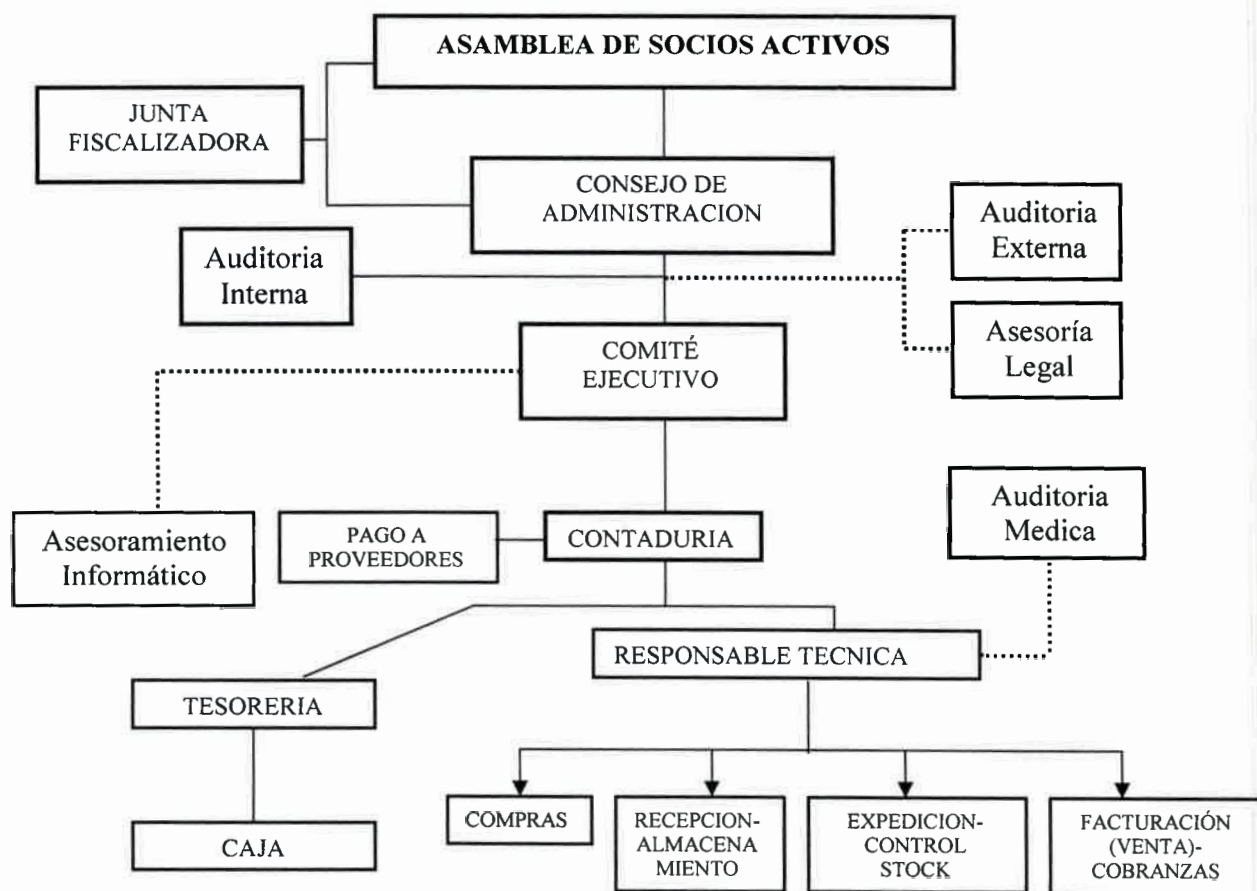
✓ Otorgar al personal los siguientes **sistemas de seguridad y protección:**

1. Adquisición de un sistema de proveedores para contaduría y un sistema nuevo completo para farmacia para lograr una fluida información a través de un sistema informático seguro y eficiente, una adecuación razonable a la tecnología de la época, tanto en comunicaciones como en informática.
2. Contratación de un seguro contra incendio para la parte de almacenes.
3. Separación física del sector de recepción y almacenes con atención al público, incorporando un sistema de cerramiento seguro.

4. Contratar sistema de seguridad para acompañar a las personas que realizan los depósitos en efectivo y valores diariamente en los bancos. O bien, implementar rutinas de horarios distintos y/o personas diferentes.
 5. Sistema de generación de energía en caso de cortes de luz, para así mantener la refrigeración necesaria que los medicamentos necesitan. Evaluar el costo del mismo ya que según lo relevado el stock de este tipo de medicamento no es muy importante y por escaso tiempo.
- ✓ Conciliaciones de datos propios con informaciones de terceros. **Conciliación de resumen de clientes y proveedores.** Circularización de saldos por lo menos una vez al año.
 - ✓ Lo urgente no debe tener prioridad sobre lo importante para evitar suprimir fases de una operación. Esto debe aplicarse muy especialmente en autorizaciones de medicamentos de altos costos o urgencias de medicación ante una internación.
 - ✓ Implementación de comprobantes y formularios prenumerados.

COOPERATIVA XX LIMITADA

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA:



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Las funciones y procedimientos implementados en las áreas de Caja y Tesorería, en base al análisis sobre el relevamiento aplicado, en general es adecuado, recomendando que sean expresadas por escrito. La información que genera tanto el sistema informático de caja, tesorería y banco es confiable y eficiente.

Al recomendarse la segregación de funciones de los individuos pertenecientes al sector FARMACIA, es necesario establecer por escrito cada una de las funciones, describiendo claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función (procedimientos), ¿cuáles son los soportes documentales? y ¿qué autorización requiere?, etc.

A continuación se describirá, en forma general, las funciones y procedimientos más básicos propuestos, a los efectos de mostrar las sugerencias y recomendaciones, que luego serán evaluadas por la dirección (Consejo de Administración), y en base a ese análisis elaborar definitivamente los siguientes manuales:

- ✓ Manual de Funciones
- ✓ Manual de Procedimientos
- ✓ Manual de Autoridad

❖ FUNCION COMPRA:

Función: Adquirir los medicamentos.

Procedimiento:

Los Procedimientos Administrativos que deberá realizar para cumplir la función serán:

1. Pedir presupuestos a los distintos proveedores, mejoras de precios, descuentos especiales, promociones de producto. Plazos de entrega, plazos de pagos.
2. Actualizaciones de:
 - a) Listas de precios
 - b) Información impositiva
 - c) Nuevos proveedores

Generar un archivo de toda la documentación por proveedor.

3. Confeccionar **ORDEN DE COMPRA** (en formulario prenumerado) a nombre del proveedor seleccionado en base al presupuesto solicitado. Indicando:
 - a) Descripción del producto
 - b) Cantidad
 - c) Precio
 - d) Descuentos obtenidos
 - e) Promociones especiales
 - f) Condiciones de entrega y forma de pago

Una vez confeccionada, se firma y se envía la documentación (presupuesto y/o última lista de precio del proveedor junto con la orden de compra) a recepción y almacenamiento a la espera del envío de la mercadería.

Proceso de control Selectivo: controles por excepción o no rutinarios sobre la documentación sobre los proveedores, que se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva por personal de contaduría.

❖ FUNCION RECEPCION Y ALMACENAMIENTO:

Función: Control de los medicamentos recibidos con los solicitados, en cuanto a descripción, cantidad, precio, plazos de entrega, forma de pago, estado del medicamento. Todo, básicamente en función a la información suministrada por compras.

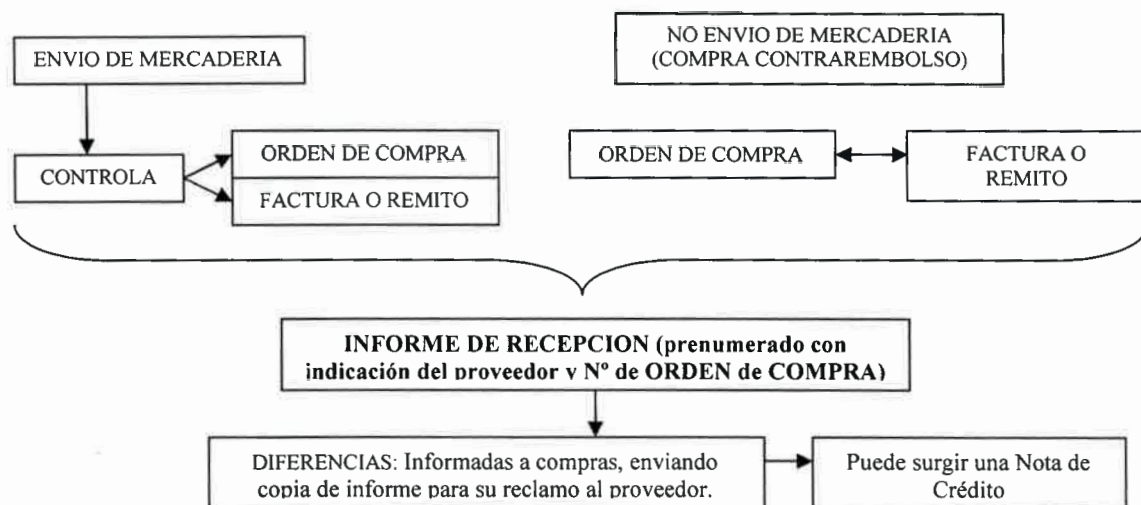
Cargar las unidades recepcionadas en el sistema informático propio de la empresa.

Almacenar los mismos en góndolas.

Procedimientos:

Proceso de autoverificación o autocontrol: No puede faltar ninguna documentación, es decir, debe recibir del área compra: presupuesto del proveedor o última lista de precio y orden de compra.

Proceso administrativo:



Terminado este procedimiento se continúa con las siguientes etapas:

- Carga de la unidades al sistema de información
- Envío de la documentación (presupuesto, orden de compra, informe de recepción, factura del proveedor) a CONTADURIA.
- Almacenar la mercadería recibida, controlada y cargadas, en góndolas utilizando el procedimiento interno de almacenamiento prediseñado.

❖ FUNCION DE DESPACHO Y CONTROL DE STOCK:

Función:

Preparación y entrega de mercadería previamente facturada.

Control de la cantidad de unidades de góndolas con sistema.

Control de vencimientos de medicamentos

Informe de repedido en función al lote óptimo de cada medicamento.

Procedimientos:

Proceso de autoverificación o autocontrol: control previo de las cantidades en góndolas con las de sistema, en caso de diferencias, consultar con recepción si existen unidades pendientes de cargar.

Proceso de control Selectivo: controles por excepción o no rutinarios sobre el stock, que se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva por personal de contaduría.

Proceso administrativo:

En base a la factura preparada por el sector de FACTURACION (VENTA) preparar y entregar las mercaderías teniendo en cuenta:

- Descripción del producto
- Cantidad

Al momento de la entrega de la mercadería al vendedor, le coloca un sello de “entregado” sobre la factura de venta (original y duplicado).

Diariamente emitir un listado sobre las unidades de cada medicamento y por laboratorio para:

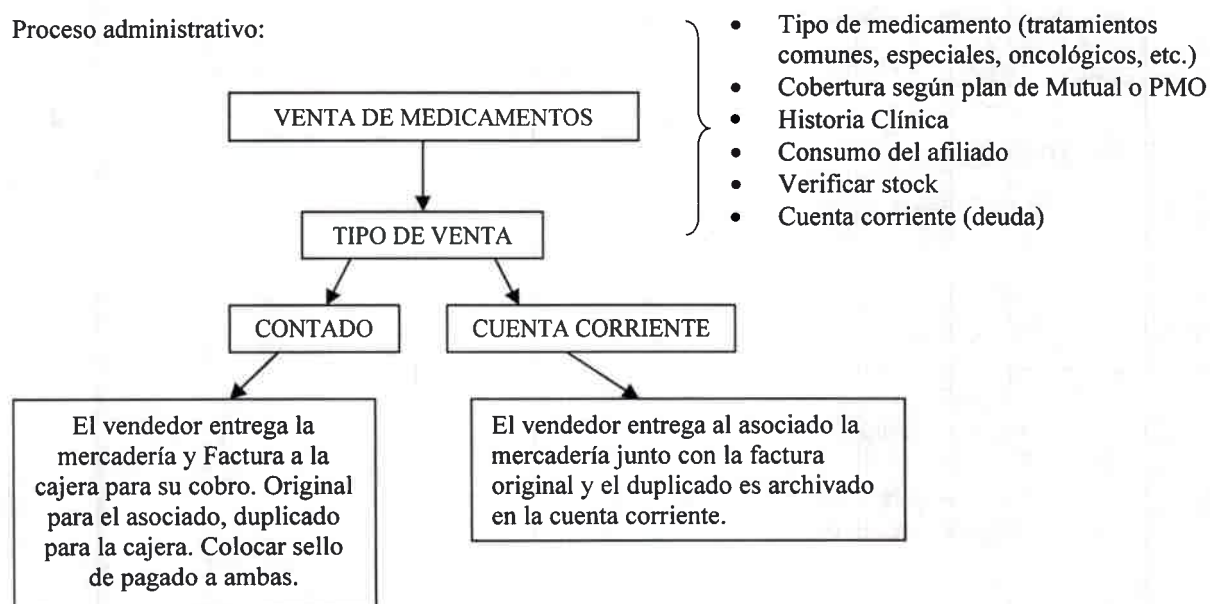
- Determinar si existen diferencias, analizarlas y realizar las correcciones necesarias.
- Determinar los medicamentos vencidos, generar la devolución al proveedor y dar de baja las unidades del sistema.
- Repedido de unidades, elevando un informe para compras.

❖ FUNCION DE FACTURACION (VENTA) Y COBRANZAS

Función: Venta de medicamentos. Cobranza de las cuentas corrientes de los asociados

Procedimiento:

Proceso administrativo:



Extraer mensualmente un listado de las cuentas corrientes de los clientes, conciliar lo del sistema con las facturas de ventas duplicadas que se encuentran archivadas para detectar diferencias, proceder a realizar la gestión de cobranza que dependerá del domicilio;

Si es un asociado de la zona, enviar resumen de cuenta a la agencista de Mutual,

Si es de Río Cuarto, llamarle por teléfono, enviar resumen con cobrador.

Este procedimiento también es válido para instituciones sanatorias (facturación en cuenta corriente de medicamentos en internaciones).

Se recomienda que no se deje de hacer periódicamente una circularización de saldos.

❖ FUNCION DE CONTADURIA

Función:

Pasar las facturas de compras al libro IVA compras

Esta misma factura de acuerdo a la condición de compra, genera o no cuenta corriente.

Conciliar el resumen propio con el resumen del proveedor. Análisis de diferencias, reclamo de notas de créditos al sector de compras, gestión de diferencias con el proveedor, etc,

Gestión para la confección de cheque con Tesorería.

Procedimiento:

Proceso administrativo:

Verificar la información procesada al sistema de proveedores con la documentación con que se cuenta, una vez recibido el resumen del proveedor, concilia:

- a) Fecha de compra y/o devolución
- b) N° Factura e Importe
- c) N° Nota de crédito e importe
- d) Vencimiento
- e) Forma de pago

Documentación con que se cuenta:

- Presupuestos y Ordenes de compras
- Informes de recepciones
- Facturas
- Notas de créditos
- Resumen del proveedor
- Resumen propio generado por sistema

Determinar importe de retención impositiva, si correspondiera y generación por sistema de la constancia correspondiente por duplicado y prenumerada.

Determinación del importe a abonar con fecha de vencimiento.

Entrega de toda la documentación a Tesorería para generar el correspondiente cheque.

TESORERIA:

Procedimiento:

Proceso de autoverificación o autocontrol: No puede faltar ninguna de la documentación enunciada anteriormente.

- Presupuestos y Ordenes de compras
- Informes de recepciones
- Facturas
- Notas de créditos
- Resumen del proveedor
- Resumen propio generado por sistema
- Retención de impuestos

Proceso administrativo:

Generación de la orden de pago prenumerada y por duplicado

Emisión del valor por sistema, confección del mismo (según procedimiento ya relevado: cheque cruzado y a la orden del proveedor, salvo excepción con la leyenda “no a la orden”); hacer firmar a los firmantes autorizados en función a la combinación posibles de firmas conjuntas.

Devolver a CONTADURIA toda la documentación oportunamente entregada más la orden de pago por duplicado y el cheque firmado para proceder a la cancelación al proveedor.

Una vez que CONTADURIA recibe toda la documentación más el valor, está en condiciones de efectivizar el pago al proveedor.

Entregar al proveedor:

- Cheque cruzado, a la orden de él y firmado
- Constancia de retención
- Orden de pago

Recibir del proveedor:

- Recibo Oficial, caso contrario hacer firmar la factura detallando:

Nombre y Apellido,

DNI de la persona que retira el pago

Además:

- Hacer firmar la constancia de retención
- Hacer firmar orden de pago

Archivar toda la documentación por proveedor.

CONCLUSION

El proceso de Administración prevee el control como un mecanismo para determinar los desvíos, evaluarlos y así tomar acciones tendientes a corregir esas irregularidades.

Es así que nace el Sistema de Control Interno el que deberá ser eficiente y contemplar las siguientes etapas para su funcionamiento:

1. Implementación de normas o estándares.
2. Medir y Juzgar lo que se ha realizado.
3. Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.
4. Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

Dentro del Sistema de Control Interno como mecanismo de control independiente se encuentra la auditoria interna. Esta auditoria se encargaría de estudiar y evaluar el control interno vigente que permitirá determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoria a aplicar. Pero para ello deberá relevar la situación existente y no perder de vista los objetivos básicos del sistema de control interno:

1. Protección del Activo
2. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente
3. Promoción de la eficiencia operativa
4. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

Al relevar, para determinar la situación existente se podrá valer de diferentes métodos de relevamiento siendo conveniente la combinación de los métodos (descriptivos, cuestionarios y cursogramas). De la evaluación puede surgir que teóricamente sea eficiente y prácticamente ineficiente debido a la falta de capacidad o negligencia de los responsables, por no entender el significado de las instrucciones o normas, o por cualquier otro motivo.

En este trabajo se ha relevado una organización que adopta la forma jurídica de Cooperativa y al realizar la evaluación del mismo se han detectado que la deficiencia más importante en el sistema de control interno adoptado es que las políticas de la dirección no se encuentran reflejadas por ESCRITO EN MANUALES Y PROCEDIMIENTOS, por lo tanto estamos en presencia de una carencia de:

- ✓ Manuales de Organización: Por lo que observamos las siguientes debilidades.
 1. No existe una clara separación de funciones y determinación de responsabilidades asignada a cada tarea.
 2. Falta de relaciones entre los departamentos y/o sectores.
- ✚ Organigrama: No existe, claramente, cuáles son las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan.
- ✓ Manual de Funciones y Procedimientos
- ✓ Manual de Autorizaciones.

Al ser estas debilidades unos de los pilares fundamentales de todo sistema de control interno, peligran los otros objetivos básicos que son: Protección de los activos (al no existir una separación de funciones y responsabilidades); Obtención de una información confiable y eficiente (debido a la falta de relación entre los distintos sectores o áreas y además por no tener claro el objetivo de cada tarea o

función); Promoción de la eficiencia operativa, (falta de capacitación del personal no sólo en su tarea sino también de las normas y procedimientos implementados por la organización, sumada a una carencia en la división del trabajo)

Considerando estas deficiencias, el presente trabajo incluyo las recomendaciones y/o sugerencias para lograr y mantener al sistema de control interno eficiente en la Cooperativa seleccionada y las bases de las mismas son:

Sugiero:

1. Establecer por escrito un Manual de Organización para establecer la separación de funciones y determinar responsabilidades
2. Establecer por escrito un Manual de Funciones y Procedimientos
3. Establecer por escrito un Manual de Autorizaciones
4. Diseño de un Organigrama

La dirección debe velar para que estos cuatros puntos sean periódicamente revisados, evaluados, actualizados y correctamente informados.

Además recomiendo:

1. Capacitación del personal, tanto en el conocimiento global de la empresa como en su entrenamiento particular de la función por el cual ha sido convocado, poniendo a su disposición los manuales y procedimientos.
2. Generar una estructura humana capaz de rotar dentro de la organización
3. Adoptar medidas de seguridad y protección
 - Seguro contra incendio en almacenes
 - Separación física del sector recepción y almacenes con atención al publico
 - Adquirir un sistema informático seguro y eficiente para
Contaduría (pago de proveedores)
Venta o facturación.
4. Generar procedimientos de :
 - Circularización de saldos entre asociados y proveedores
 - Controles por excepción o no rutinarios, en forma periódica y sorpresiva.



BIBLIOGRAFIA

- Godoy Raquel y Américo Bollati, 2004, Sociedades “Análisis y Práctica Cooperativas” 2ª edición, Editorial Consultora R.Q. S.R.L. Córdoba-Argentina.
- Holmes Arthur W., 1970, “Principios básicos de Auditoria” 3ª Impresión, Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México.
- Mautz R. K., 1972, “Fundamentos de Auditoria”, Tomo I, Ediciones Macchi, Buenos Aires-Argentina.
- Rodríguez Valencia Joaquín, 1981, “Sinopsis de Auditoria Administrativa” 1ª Edición, Editorial Trillas, México.
- Rusenas Rubén Oscar, 1999, “Manual de Control Interno”, Editorial Macchi, Buenos Aires-Argentina.
- Rusenas Rubén Oscar, 1989, “Auditoria Interna y Operativa”, Editorial Cangallo, Buenos Aires-Argentina.
- Salvat Taleva, 1997, Como hacer una Cooperativa: Régimen Legal “Ley 20337” 3ª edición ampliada y actualizada, Valletta Ediciones, Buenos Aires-Argentina.
- Santillana González Juan Ramón, 2003, “Auditoria Interna Integral” 2ª Edición Editorial Thomson, México.

ANEXO: OPERACIÓN COMPRAS

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>	
I. ORGANIZACIÓN:				
1. ¿Dónde se efectúan las operaciones de compra y quién las hace? (posicionamiento en el organigrama) a) ¿Dichas operaciones están centralizadas? b) En caso contrario, ¿existen motivos que justifiquen la descentralización de la función de compras?			Las operaciones se encuentra descentralizadas, ya que la Farmacéutica se encarga de la compra de medicamentos de alto costo y/o para enfermedades específicas, y el volumen diario de medicamentos de consumo masivo o para enfermedades que insumen menos costo, son los empleados quienes realizan al pedido.-	
2. ¿Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado? a) ¿De quién?	X			Farmacéutica.
3. ¿Están las funciones de compras, debidamente separadas de las funciones de: a) Recepción? b) Expedición? c) Caja? d) Contaduría - control de existencias? e) Contaduría – cuentas por pagar? f) Almacenes?	X	X X X X X		
4. ¿Existen normas o procedimientos para comprar? a) ¿Son claros y precisos? b) ¿Son adecuados? c) ¿Están por escrito? d) ¿Están actualizados?	X X X	X X	Existen normas y procedimientos y se cree que son claras y precisas en el sentido de que se compra lo que necesitamos en primer lugar, luego si se puede y es conveniente aprovechamos las ofertas, por supuesto si es un producto de amplia venta. Las mismas las consideramos adecuadas ya que no tenemos exceso de stock. No se encuentran escritas ni actualizadas.-	
II. SISTEMAS DE COMPRAS:				
2. ¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y		X		

utilidad?			
3. ¿Se realizan las compras únicamente sobre la base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?		X	
4. ¿Se necesita la solicitud de compra para: a) Compras de medicamentos (mercadería de reventa)? b) Bienes de uso? c) Inversiones-Infraestructura? d) Papelería y Útiles de escritorio? e) Servicios?	X X X X	X	
5. ¿Son las cantidades requeridas determinadas sobre la base de métodos cuantitativos adecuados? a) Describirlo		X	
6. ¿Son establecidos en forma adecuada los momentos en los que se realizarán los pedidos por métodos adecuados?	X		Si bien no existen métodos para determinar la cantidad y el momento de repedido, lo que se hace es pedir de acuerdo a la rotación del mismo, por Ej. Existen medicamentos de amplia venta, entonces cuando quedan en góndola 2 unidades se realiza un nuevo pedido del mismo. En general se realiza el pedido en función de dos situaciones: ❖ Medicamento de amplia circulación (rotación de Stock). Se trata de mantener un N° mínimo de unidades en góndola.- ❖ Necesidad particular del afiliado (casos especiales), no hay stock en estos casos.-
7. ¿Se mantienen información actualizada y estadística de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compras?		X	
8. ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores? a) ¿Se mantiene un registro de las cotizaciones realizadas y las recibidas?	X X	X	La cotización solo se solicitan en el caso de que se tiene que adquirir un medicamento especial y de alto costo, para los medicamentos de rotación amplia se compran en las droguerías,

b) ¿Se exigen explicaciones por escrito en aquellos casos en los que no se pidieron cotizaciones, o en los que la compra fue realizada a quien no ofreció la cotización más baja?		X	distribuidoras y/o laboratorios de siempre.-
9. ¿Consideran las compras:			
a) Proveedores oficiales?	X		En las compras cotidianas se tiene en cuenta proveedores oficiales y en algunos casos se
b) Antecedentes del proveedor?		X	consideran los descuentos o bonificaciones
c) Calidad del producto?	X		especiales que ofrecen si el producto
d) Precio?	X		promocionado es de amplia rotación.
e) Condiciones de venta?		X	En el caso de descartables y medicamentos para
f) Plazo de entrega?	X		tratamientos oncológicos se solicita cotización de
g) Forma de pago?		X	precio que se reciben por fax (no se archivan) o
h) Descuentos o bonificaciones especiales?	X		telefónicamente.
			Se evalúa en todos los casos la calidad y el plazo de entrega que ofrece el proveedor.
10. ¿Hay constancia por escrito de:			
a) La selección practicada?		X	
b) La adjudicación?		X	
c) La fundamentación de la adjudicación?		X	
11. ¿Quién autoriza la compra?			En general es la Farmacéutica, pero en caso de medicación de alto costo se solicita autorización a auditoria médica y/o al consejo de administración y se informa a contaduría sobre la forma de pago que nos ofrece el proveedor.-
12. ¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?	X		
a) ¿Por medios de transporte propios?		X	
b) ¿Por medios de transporte de terceros?	X		
13. ¿En el transporte se tiene en cuenta:			
a) Seguridad?	X		Cuando se realizan compras a droguerías de la ciudad se envía un cadete, usando la cadetería que
b) Costo?	X		Cooperativa tiene convenio para seguridad, esta forma origina costo. En cambio cuando se compra a droguería, distribuidoras, y/o laboratorios de por Ej. Córdoba, Buenos Aires, etc. el envío lo contrata el mismo proveedor y es seguro, no origina costo de envío.-

III. ORDENES DE COMPRA:				
1. ¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones?			X	La Orden de compra no se realiza en el caso de la compras de medicamentos justificándose el volumen de compra diario, la misma se realiza vía oral por medio telefónico o en caso excepcionales se envía un cadete a la droguería con una autorización (Se detalla indicación del medicamento y cantidad, confeccionada por farmacéutica y/o empleado, firma y sello) para la entrega de determinado producto.-
a) Indique en qué casos no se hace.				
b) ¿Cuáles son los motivos?				
2. ¿Se indican en las órdenes de compras:				La orden de compra requiere los siguientes datos:
a) La descripción detallada del artículo y de su calidad?			X	▪ Fecha ▪ Área solicitante
b) El precio?	X			▪ Descripción resumida del producto, bien y/o servicio solicitado
c) La cantidad?	X			▪ Precio
d) Los plazos de entrega?			X	▪ Autorización de miembro del consejo de administración (según el importe)
e) Las condiciones de pago?			X	▪ Firma del solicitante
f) Bonificaciones y descuentos?			X	▪ Se debe adjuntar a la orden de compra una fotocopia de la factura.
3. ¿Están las ordenes de compras:				
a) Selladas?			X	Cuando el producto, bien y/o servicio a adquirir excede el monto de los \$200 se debe solicitar autorización al contador y/o miembros del consejo de administración.
b) Prenumeradas?	X			Para los demás productos de monto menor a \$200 no se requiere autorización.
c) Autorizadas?	X			
▪ ¿Por quién?				
4. ¿Cuántas copias se preparan de la orden de compra?				Se preparan por duplicado
5. ¿Recibe copia:				
a) Contaduría?	X			Una copia la recibe la cajera cuando abona la factura de compra Todos los egresos son controlados por la tesorera diariamente. La otra copia queda en el talonario.-
b) Almacenes?			X	
c) Recepción?			X	
d) Solicitante?			X	
e) Compras?	X			
6. ¿Son controladas numéricamente las órdenes de compra en el sector:				
a) Compras?			X	
b) Contaduría?	X			

c) Recepción?		X	
d) Almacenes?		X	
7. ¿Existen normas sobre autorizaciones de compra basadas en el monto o limite de la misma?	X		
a) ¿Ese monto es ajustado periódicamente (inflación)?		X	
b) Indique cómo?			
IV. SISTEMA DE REVISION:			
1. ¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a éstas, con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X	
a) ¿Quién lo hace?			
b) ¿Con qué frecuencia?			
2. Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones:			El control se realiza en una primera instancia por la cajera y en una segunda etapa por la tesorera, es un control diario y sobre cada una de ella, ambas conoce el procedimiento interno que se encuentra escrito y deben hacerlo cumplir. Esporádicamente son controladas las mismas por medio de un control interno en el área contaduría, el control se basa en si se cumple el procedimiento o hay falencias.-
a) ¿Quién hace el control?			
b) ¿Con qué frecuencia?			
V. SEGUIMIENTO DE LAS COMPRAS:			
1. ¿Se mantienen por separado los pedidos no cumplidos en:	X		Los pedidos se mantienen por separado cuando se trata de medicamentos que necesitamos con cierta urgencia.-
a) Compras?		X	
b) Contaduría?		X	
c) Recepción?		X	
d) Almacenes?		X	
2. ¿Aseguran los procedimientos y normas			

vigentes:			
a) Un adecuado seguimiento de las compras?	X		
b) Un sistema de reclamos a proveedores?	X		
c) Una información periódica de las ordenes de compras no cumplidas?		X	
3. ¿Existen archivos adecuados que contengan:			
a) Antecedentes de los proveedores?		X	
b) Pedidos realizados?		X	
c) Ordenes de compras emitidas?		X	
d) Informes de recepción?	X		
e) Informes de control de calidad?		X	
f) Cotizaciones recibidas?		X	
g) Listas de precios recibidas?		X	
VI. PERSONAL:			
1. Los empleados del sector de compras, ¿rotan:		X	
a) Dentro del mismo departamento?		X	
b) Por otros sectores de la organización?		X	
2. ¿Se obtienen afirmaciones de los funcionarios y empleados asegurando que no tienen intereses en conflicto con su función?		X	
a) Con qué periodicidad?			Remota
VII. CAMBIOS EN LA NEGOCIACIÓN:			
1. ¿Son los cambios surgidos en la negociación:			
a) Gestionados por el sector de compras?	X		
b) Autorizados?	X		
▪ ¿Por quién?			Contaduría
2. ¿Todos los que recibieron copia de la orden de compra reciben los cambios ocurridos sobre la misma?		X	

ANEXO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

➤ RECEPCIÓN:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
I. ORGANIZACIÓN:			
1. ¿Existen normas y procedimientos de recepción?	X		Las normas y procedimientos se traducen en las siguientes acciones: se recibe, se controla, se carga al sistema y se guarda la mercadería en góndolas.
a) ¿Son claros y precisos?	X		
b) ¿Están por escrito?		X	
c) ¿Son adecuados?	X		
d) ¿Están actualizados?	X		
2. ¿Existe un punto central de recepción?	X		La mercadería es recepcionada en la misma farmacia por el personal (cualquiera recibe y firma el remito)
3. ¿Se requiere que todas las mercaderías y suministros que se reciben pasen por recepción?	X		
4. ¿Están las funciones del sector recepción separadas del sector:			
a) Almacenes?		X	
b) Contaduría – control de existencias?		X	
c) Expedición?		X	
5. ¿Se controla el cumplimiento de los servicios tomados?	X		Se controla que lo pedido haya llegado porque como se pide en función de una necesidad, sino llega se pide en otro laboratorio, droguería, distribuidora.-
6. ¿Se controla la cantidad y calidad de los artículos recibidos?	X		Lo que se controla básicamente es la cantidad, no hay casi control de calidad, el mismo solo consiste en verificar el vencimiento, que no este aplastado o chorreando, por ej., en estos casos se devuelven.-
7. ¿Se recibe en recepción una copia de la orden de compra?			No se confecciona orden de compra, lo que se genera es un borrador y una vez que se pasa el pedido telefónicamente se archiva en un “cesto” y solo se consulta en casos de dudas (casi nunca). Lo cual no se usa el borrador como elemento de control con el remito o factura.
a) Se omiten las cantidades a recibir?			

II. INFORME DE RECEPCION:			
1. ¿Se preparan informes de recepción de:			
a) Servicios contratados cumplidos?		X	
b) Mercaderías y Suministros?		X	
2. ¿Son prenumerados?		X	
3. ¿Son autorizadas?		X	
a) ¿Por quién?			
4. ¿Se indica en las mismas la existencia de faltantes o sobrantes físicos?			En estos caso cuando existen faltantes se reclama telefónicamente , en caso de sobrante se espera el reclamo por parte del proveedor, pasados unos días se carga al sistema, no se le comunica el sobrante físico al proveedor; excepto que se trate de una droguera de Río Cuarto, en ese caso se lo llama y se le envía el mismo.-
5. ¿Cuántas copias se preparan y cómo se distribuyen?		X	
6. ¿Se controla la correlatividad de las mismas en los sectores:			
a) Contaduría?		X	
b) Compras?		X	
c) Almacenes?		X	
7. ¿Se lleva un registro de las mercaderías ingresadas?	X		Día por día se archiva junto a una fotocopia de las facturas un listado de las mercaderías ingresadas al sistema.-
III. CONTROL DE CALIDAD:			
1. ¿Qué medidas se utilizan para revisar, inspeccionar, controlar o hacer pruebas en cuanto a las especificaciones y calidad de los productos recibidos?			Las medidas que se adopta son: ○ Refrigeradas (aquellas que así lo requieran) ○ No aplastados ○ Ni rotas, chorreando, ○ Vencidos, etc.
2. ¿Se controla:			
a) Calidad?	X		
b) Cantidad?	X		
3. ¿El tipo de control es:			

a) Total? b) Parcial? c) Selectivo? ▪ ¿Cómo se determina la muestra?	X		
4. ¿Se deja constancia del control de calidad en a) El informe de recepción? Otro formulario?		X X	
5. En caso de existir un formulario de control de calidad: a) Es prenumerado? b) Es autorizado? c) Quién recibe copia?		X	
6. ¿Es informado de inmediato el sector contaduría sobre faltante y deficiencias de la calidad?	X		En realidad se le "comenta" a la persona que prepara los pagos al proveedor.-
IV. TIPO DE ENTREGA:			
1. ¿Hay controles solventes sobre las entregas parciales de una orden de compra? a) ¿Qué tipo de controles son?			Cuando se recibe parcialmente un pedido se repite el pedido a otro laboratorio, ya si este no puede enviarlo es porque esta en falta en laboratorio. Los productos que no me envían se listan en "artículos faltantes" en la misma factura que genera el proveedor (o sea que ya viene listados los productos que no envía).-
2. ¿Qué controles se practican sobre las órdenes de compras abiertas? a) ¿Quién lo efectúa? b) Con qué frecuencia?			No existen
3. Existe un adecuado control sobre las entregas directas de proveedores a terceros por cuenta y orden de la empresa? a) Indique el procedimiento.	X		Son casos especial, no se dan con frecuencia, pero lo que se hace es: hablar por teléfono con el encargado/a de la droguería en donde se realiza la compra y se la autoriza a que entregue el mismo a determinada persona y domicilio, se le pide que nos retenga el o los troquel/les, y lo/s adjunte al remito firmado por la persona que recibió el medicamento, y todo es reenviado (remito y factura).-

V. DEVOLUCIONES:			
1. Las devoluciones a proveedores: a) ¿Son debidamente autorizadas? b) ¿Por quién?	X		La farmacéutica
2. ¿Existe constancia de la entrega física de los productos? a) ¿Por escrito? b) ¿En qué formularios?	X		Los comprobantes son de lo mas variados, dependiendo del laboratorio o droguería. Ej. Drog. Cofar Sur entrega un formulario propio, preimpreso que el cliente debe completar para realizar la devolución, es por duplicado (una copia para ellos y la otra para nosotros firmado por la persona que se lleva el producto devuelto) Monroe Americana: confecciona un formulario que lo trae el transportista que viene a retirar el medicamento. Anfanor: No genera ningún tipo de formulario, en este caso sacamos fotocopia de la factura y se la hacemos firmar como que retira el medicamento.-
3. ¿Es informada, contaduría, de las devoluciones? a) ¿Mediante qué sistema?	X		La nota de devolución que se archiva.-

➤ **ALMACENES:**

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
I. ORGANIZACION:			
1. ¿Dónde están situados los stocks? a) ¿Cuáles son los depósitos?			Los depósitos se ubica en la parte de atrás del mostrador (atención al público-mueble exhibidor) y en las góndolas (estanterías) en una habitación separada.-
2. ¿Cuáles son los principales productos del inventario?			Medicamento y/o productos medicinales de venta bajo receta.
3. ¿Existen normas y procedimientos para el manejo del sector? a) ¿Son claros y precisos? b) ¿Son adecuados? c) ¿Están por escrito?	X X X		
		X	

d) ¿Están actualizados?	X		
4. ¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable?	X		
a) ¿Quién es?			Farmacéutica
b) ¿De quién depende?			Del Consejo de Administración.
5. ¿Qué procedimientos se emplean para contar, inspeccionar e informar los productos recibidos?			Se utiliza un procedimiento simple, general, ya que el volumen a contar no es grande, existe un variedad de productos pero mínimas cantidades de un mismo producto.-
6. ¿Que método se utiliza para contar los productos, e informar el movimiento?			No existe método especial, solo de conteo simple.-
7. ¿Existe protección adecuada del sector?			
¿Hay:			
a) Servicio de vigilancia?	X		Seguridad durante el horario de comercio
b) Seguridad contra incendio?	X		La póliza de seguro contratada es amplia: contra incendio, robo, rotura de cristales.
c) Protección contra robos?	X		
d) Servicio de refrigeración	X		Alarma
e) Energía eléctrica alternativa		X	Heladera
			En caso de un corte, peligran los productos que necesitan refrigeración.-
8. ¿Se encuentran los productos:			
a) Fácilmente localizados?	X		
b) Perfectamente identificados?	X		
c) Catalogados o codificados?	X		
d) Prudentemente manipulados?	X		
9. ¿En el caso de productos de alto valor pecuniario, están los mismos debidamente protegidos y custodiados?	X		
a) ¿Por quién?			Como la política de la empresa es no tener en stock productos de alto valor pecuniario ya que por lo general responden a tratamientos especiales, solo se compran en caso de que se solicite. El tiempo que se los tiene en stock es poco, están a la espera de que lo vengán a retirar. Todos conocen la situación, todos son responsables de su
b) ¿De qué forma?			

			extravío.-
II. INVENTARIOS FISICOS:			
1. ¿Se realizan recuentos físicos de todas las existencias por lo menos una vez al año?	X		
2. ¿Cuando se efectúan los recuentos físicos?			A fin de año, para determinar el saldo final al 31-12 de las existencias, ya que es un dato necesario para la confección del rubro Bs. de Cambio en el balance anual.-
3. ¿Está la realización del inventario a cargo de un funcionario responsable que tiene independencia de las funciones de registración y custodia de los bienes? a) ¿Quién es?		X	
4. ¿Son los empleados que efectúan los inventarios físicos independientes de aquellos que tienen a cargo los registros de existencia o de almacenes?		X	
5. Los empleados que efectúan el inventario físico, ¿están: a) Instruidos? b) Entrenados? c) Supervisados?	X X X		
6. ¿Se emplean tarjetas de inventario? a) ¿Están prenumeradas? b) ¿Constan de diferentes secciones o cuerpos? c) ¿Se controla la secuencia numérica? d) ¿Quién la controla?		X	Lo que se usa para realizar el inventario físico es un listado generado por el sistema de los medicamentos y por laboratorio.-
7. ¿Se toman medidas para efectuar un corte adecuado y exacto de las existencias al momento de practicar el recuento? a) ¿Quién se encarga de realizarlo?	X		Farmacéutica

8. ¿Existen instrucciones escritas adecuadas al inventario?		X	
9. ¿Contienen dichas instrucciones: a) La importancia de la tarea? b) El objetivo que se persigue? c) La responsabilidad sobre el mismo? d) La fecha y hora de iniciación? e) La nómina de participantes y la función a cumplir? f) El detalle de los bienes: ▪ A ser contados? ▪ A ser excluidos del inventario? ▪ Y el ordenamiento de los mismos? g) El plano del lugar a inventariar dividido en este caso por: ▪ Laboratorio? ▪ Tipo de medicamento o droga? h) Los formularios a utilizarse? i) Los procedimientos o normas a seguir para la tarea?			
10. Quién supervisa el cumplimiento de las instrucciones?			
11. Se aseguran de que todos los productos fueron contados?	X		
12. Se investigan cuidadosamente los sobrantes o faltantes, especialmente los más significativos?	X		
13. Son ajustados los registros contables a las existencias reales?	X		
14. En el caso de practicarse solo muestreos: a) Tienen la misma validez estadística sobre el todo? b) Son adecuadamente razonables la precisión y seguridad fijadas?	X X		En caso de inventario por muestreo, es política tomar los laboratorios que más rotación o movimientos presentan o sea sobre mas significativos en cuanto a cantidad, precio, de acuerdo a la especialidad.
15. Se recuentan también los bienes en poder de: a) Terceros?	X		Estos terceros pueden ser por ej. empleados que llevan el medicamento, se lo anota y no se lo factura, por lo tanto en el stock del sistema figura y en la góndola falta.-

ANEXO: OPERACIONES DEL CIRCUITO DE VENTAS

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
I. ORGANIZACIÓN:			
1. ¿Existe un manual de funciones y procedimiento?	X		
a) Esta escrito?		X	
b) Es claro y preciso?	X		
c) Esta actualizado?		X	
2. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y de responsabilidad?	X		
a) Están fijadas por escrito?		X	
3. Están definidas y claramente separadas las funciones de:			Si bien las funciones se identifican claramente y se encuentran separadas, pero muchas de ellas las realizan la misma persona. Ej.: Atención al público, Facturación, Expedición, Créditos, registración.-
a) Ventas, básicamente atención al público?			
b) Expedición?			
c) Créditos?			
d) Facturación?			
e) Cobranzas?			
f) Registración?			
g) Custodia de documentos Ej.: Facturas (de compras y de ventas), Notas de Créditos, recibos (de proveedores y clientes), etc.			
h) Seguimientos de la evolución de las cuentas corrientes, gestión del cobro?			
4. ¿Existen políticas referentes al circuito?	X		
a) ¿Están claramente expresadas?		X	
b) ¿Están por escrito?		X	
5. Hay políticas referentes a:			No todos los afiliados que consumen en la farmacia propia tienen cuenta corriente, solo los que tienen mucha antigüedad o bien los que por problemas de salud solicitan un tratamiento especial, previa evaluación del consejo de administración. Para la determinación de precios de los medicamentos se guían por el sistema Kairos.-
a) Condiciones generales de ventas?	X		
b) Otorgamiento de crédito?	X		
c) Condiciones generales de cobranza?	X		
d) Determinación de precios?		X	

II. VENTAS			
1. El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado?	X		
2. Existen formularios de notas de pedidos (recetas formulario adecuado para solicitar el cliente su pedido) a) ¿Quién la evaluada? b) ¿Quién las procesa? c) ¿Quién las factura?	X		Recetarios Las evalúa, en un primer momento el vendedor, en casos especiales la farmacéutica. Las procesa al sistema el vendedor. Las factura el vendedor.- <i>Las recetas son archivadas por día y por mes para luego controlar la cantidad de recetas que la farmacia propia vendió.-</i>
3. Son los pedidos de los clientes (afiliados) revisados y aprobados por un farmacéutico/a funcionario independiente de: a) Expedición? b) Facturación? c) Contaduría?			No se consulta todos los pedidos solo en caso de dudas o tratamiento pocos comunes (especiales). El vendedor le consulta a la farmacéutica y esta en casos de alto costo o tratamiento crónicos, prolongados eleva la consulta al medico auditor o consejo de administración o contador.-
4. Hay una adecuada atención al cliente?	X		
5. Hay quejas de los clientes? a) ¿Dónde se registran? b) ¿Quién las atiende?		X	Si bien no existe un libro de quejas, el afiliado puede dirigirse al consejo de administración en los horarios que se encuentra o bien pedir hablar con el contador o medico auditor, en casos de insatisfacción con el servicio brindado.-
6. Hay evaluación externa de la operatoria de ventas?		X	
III. CREDITOS			
1. ¿Existen normas y procedimientos?	X		
a) Son adecuados y claros?	X		
b) Están expresados por escrito?		X	

2. Con respecto a la concesión de créditos a clientes?			* Se estudia su antigüedad y su cumplimiento. * Las aprobaciones la realiza en algunos casos la farmacéutica (importe de medicamento no significativo), en otros el consejo de administración o contador, según el importe y la magnitud de la situación planteada. Son aprobaciones no escritas. * Con respecto al monto del crédito, no hay un límite establecido, se manejan por montos según el medicamento que consume, el control lo realiza la farmacéutica y los vendedores, la frecuencia es todos los meses. En caso detección de montos excedidos en las cuentas corrientes se le llama la atención telefónicamente y se suspende la venta. * El monto del crédito no se aumenta automáticamente según alguna política como buen cumplimiento, sólo se aceptan modificaciones en caso de comenzar algún tratamiento más costoso.
a) Se estudian los antecedentes de éstos? b) Qué aprobaciones se requieren? c) Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del sector de créditos? d) Los montos de los créditos otorgados, son revisados? • Por quién? • Con frecuencia? e) Son aumentados automáticamente? • Mediante sistema?	X		
3. Es el sector de créditos independiente de:			
a) Contaduría?	X		
b) Cuentas corrientes?		X	
c) Ventas?		X	
d) Caja?	X		
4. ¿Se requiere la previa autorización del sector para el pago de saldos acreedores a los clientes? ¿Esta situación se da con frecuencia o es remota?			Esta situación nunca se ha presentado
IV. DESPACHO O EXPEDICION			
1. ¿Existen normas y procedimientos?	X		
a) Son claros y precisos?	X		
b) Están expresados por escrito?		X	
c) Están actualizados?	X		

2. ¿Están las funciones del sector separadas de las de: a) Recepción? b) Facturación? c) Contaduría? d) Créditos? e) Cobranzas?	X X	X X	
3. Son todos los despachos realizados con la debida autorización? a) De ventas? b) De créditos?		X X	
4. Se efectúan los despachos sobre la base de que documentación?			Factura con sello de caja en caso de pago de contado, sino factura con condición de venta cta. cte.
5. Por medio de que transporte se produce la entrega de los productos a los clientes de la zona? a) La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente? b) En caso contrario, ¿hay una adecuada cobertura de seguros sobre el tránsito de los productos?			Comisionista que viajan a la zona a) No, por cuenta y riesgo de la Cooperativa, siendo solidariamente responsable el transportista y la agencista de Mutual. b) NO.
6. ¿Se mantiene un sistema adecuado de control sobre los despachos a realizar? a) Quien lo efectúa? b) Con qué frecuencia?	X		a) El vendedor, en caso de pedidos para la zona el que prepara el pedido. b) La frecuencia, mientras está atendido (en caso de atención la público), o bien al momento de la entrega al transportista (pedido para la zona)
7. ¿Existen prueba del despacho de las mercaderías? a) En qué consiste? b) Quién lo efectúa?	X		a) La prueba es el ticket (factura) triplicado firmado por el que retira el medicamento, en caso de distribución en la zona, el transportista realiza la entrega en la agencia de Mutual y es la responsable encargada de su distribución b) El que prepara el pedido.
8. ¿Existen prueba de la recepción de las		X	

mercaderías por parte del cliente?			
V. DEVOLUCIONES			
1. Hay establecidas normas o procedimientos al efecto?	X		
a) Son adecuadas, claras y precisas?	X		
b) Están expresadas por escrito?		X	
c) Están actualizadas?	X		
2. Hay algún formulario utilizado para el caso?	X		
a) ¿Cómo se denomina?			* El formulario se denomina Nota de Crédito
b) ¿Quién lo confecciona?			* La confecciona el vendedor (atención al público)
c) ¿A quién se le da copia?			* Se da copia: Cajera, Afiliado, Farmacia
3. Con respecto a las mercaderías recibidas o reingresadas:			
a) Se controla su cantidad?	X		
b) Se detalla el tipo de producto?			b) No se detalla el tipo de producto, se adjunta una copia del ticket (factura) a la nota de crédito.
c) Se controla la calidad?	X		
d) Se determina el remitente?			c) No se determina el remitente porque es el mismo afiliado quien entrega el producto.
4. La mercadería que regresa de un viaje de expedición y que por algún motivo, del cliente o de la empresa, no pudo ser entregada, ¿tiene un tratamiento especial?	X		
a) ¿Cuál?			Se deja a la espera de su reclamo y en caso de que no exista tal reclamo, ingresa en el sistema como una devolución. No se realiza detalle del motivo en ningún tipo de formulario.
b) Se hace una recepción o ingreso?			
c) Se detalla en algún formulario el motivo?			
5. Se realizan informes sobre las devoluciones?		X	
a) ¿Quién los recibe?			Las devoluciones diarias figuran en el informe de las unidades recepcionadas.
VI. FACTURACION			
1. ¿Existen normas o procedimientos al			

efecto?	X		
a) ¿Son claros y adecuados?	X		
b) Están por escrito?		X	
c) Están actualizados?	X		
2. Son las funciones del sector independientes de:			
a) Expedición?		X	
b) Cobranzas?	X		
c) Contaduría?	X		
3. Se cerciora la empresa de que todo despacho de producto fue facturado?		X	
a) ¿Mediante que sistema?			No existe ningún sistema ni persona que realice este tipo de control
b) ¿Quién lo hace?			
4. Los precios y condiciones de ventas de donde se obtiene?			Los precios se obtienen del sistema kairos (entidad privada que recoge la información de los precios y los canaliza a través de un sistema de información)
a) ¿Por quién están autorizados?			Están autorizados por el Ministerio de Salud.
5. Son las facturas:			Con respecto a las facturas hay que aclarar que existen facturas emitidas por controladores fiscales (tipo A Y B)
a) Prenumeradas?		X	(utilizadas para las ventas diarias de medicamentos a los afiliados) y facturas manuales (Tipo A y B) (utilizadas para las instituciones sanatorias)
b) Numeradas por el sistema?	X		
c) Aprobadas?		X	
d) Por quién			
e) Revisadas?		X	
f) Por quién?			
6. Se controlan las facturas en cuanto a:			Las condiciones de ventas, así como la correlatividad numérica y la fecha son controladas por la cajera y luego en tesorería, el control es diario.
a) Clientes?	X		
b) Precios?		X	
c) Condiciones y descripción de la venta?	X		
d) Cálculo?		X	
e) Correlatividad numérica (tanto en condiciones de venta: contado como en cuenta corriente)?	X		
f) Fecha?	X		
7. Incluyen las facturas?			
a) Las discriminaciones provenientes de leyes	X		

impositivas?			
b) Los recaudos legales?	X		
c) Los números de inscripción de la empresa?	X		
8. Se pasa al sector contaduría algún resumen de la facturación?	X		Se pasa al sector contaduría un resumen de la facturación en forma mensual y al sector tesorería en forma diaria.
a) ¿Con qué frecuencia?			
9. Se preparan resumen o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable?		X	
VII. VENTAS AL CONTADO			
1. ¿Existen normas o instrucciones al respecto?	X		
a) ¿Son adecuadas, claras y precisas?	X		
b) ¿Están expresadas por escrito?		X	
c) Están actualizadas?	X		
2. ¿Se emiten facturas o tickets?			Se emiten ticket fiscal tipo factura B a la gran mayoría de las ventas diarias, en casos excepcionales ticket fiscal tipo factura A. Factura manuales A o B para las ventas de medicamentos a las instituciones
3. En caso de emisión de tickets:			
a) ¿Por máquina independiente?		X	
b) ¿Por sistema integrado?	X		
c) ¿Contienen todos los requisitos legales?	X		
4. Se encuentran separadas las funciones de:			
a) Ventas?		X	
b) Cobranzas?	X		
c) Despacho?		X	
5. ¿Se envía a contaduría un resumen de las ventas diarias?		X	El resumen es mensual.
6. Los talonarios de ventas:			
a) ¿Son controlados?	X		Los talonarios en blancos no están bajo la custodia y responsabilidad de nadie
b) ¿Son adecuadamente custodiados cuando están en blanco?		X	
• ¿Quién los custodia?			

7. ¿Esta prohibido al vendedor el acceso a las fichas o registros de las existencias o mercaderías?		X	
8. Cuando se entrega la mercadería al cliente: a) ¿Se controla que la misma fue pagada? b) ¿Se controla que es la misma que fue facturada? c) ¿Quien realiza el control?	X 	X	Es el vendedor el que debe hacer el control de la mercadería que esta entregando y que sea la que facturo, a su vez ayudar con el control de que el comprador abone el medicamento que se facturó bajo la condición de contado.
VIII. NOTAS DE CREDITO			
1. ¿Existe una norma, método o procedimiento para su confección? a) ¿Están por escrito? b) ¿Es adecuado? c) ¿Es claro y preciso? d) ¿Están actualizados?	X 	X	
2. ¿El sector facturación es el encargado de su confección?	X		
3. ¿Se recibe la información en forma directa? a) ¿Que sectores intervienen?			Esto no se aplica porque los sectores no están perfectamente separados como para que exista una fluida transmisión de información entre el sector de venta y el de facturación.
4. En relación con las notas de crédito: a) ¿Son aprobadas por un funcionario independiente de cobranzas y de cuentas corrientes? b) ¿Están los formularios numerados en forma preimpresa? c) ¿Contienen todos los requisitos legales? d) ¿Son emitidas por sistemas?	 	X 	Primero se confecciona en forma manual (la realiza el vendedor) y luego se carga al sistema para que descuenta del stock y quede asentada en el informe de recepción
IX. DEUDORES POR VENTAS O EN CUENTA CORRIENTE			
1. ¿Los funcionarios que autorizan el otorgamiento de créditos, ¿Son independientes de los sectores:			La persona que autoriza el otorgamiento de créditos es la farmacéutica, en casos especiales se le consulta al consejo de administración o al contador. La decisión de otorgamiento depende del afiliado y no se exigen casi

a) Ventas?		X	requisitos ya que existe con el potencial cliente una relación comercial, sino cancela el saldo de la cuenta corriente se ve afectado en su prestación médica.
b) Cobranzas?	X		
c) Contaduría?	X		
d) Tesorería?	X		
2. ¿El sistema de facturación hace directamente o automáticamente el registro en la cuenta corriente del deudor?	X		
a) En caso contrario, ¿los empleados y funcionarios encargados de los registros de deudores por ventas, desempeñan esta función en forma exclusiva?			
3. ¿Es el sector de créditos, o algún funcionario que no tenga ingerencia en las cobranzas, el encargado de aprobar los descuentos tomados indebidamente por los clientes?			En realidad esta situación no se presenta, es decir, el afiliado no se toma un descuento indebido, sino que el descuento es otorgado desde la farmacia. Para los medicamentos de altos costos se consulta al médico auditor o consejo de administración el descuento a otorgar, se analiza el importe, la necesidad, la obligatoriedad de cubrirlo, etc.
a) En caso de no estar autorizado, ¿es reclamado su pago?			
b) ¿Quién hace el reclamo?			
c) ¿Quién efectúa el seguimiento de recupero de esos fondos?			
4. ¿Son confeccionados análisis periódicos de:			Todos los meses se realiza el análisis de la deuda verificando la antigüedad de la deuda, el vencimiento. En realidad no existe un monto asignado, lo que si se controla es el crecimiento de la deuda, en promedio no más de \$350 de saldo acreedor por cuenta corriente. El control lo realizan los vendedores, cada uno tiene asignado una zona.
a) Antigüedad de deuda?	X		
b) Cuentas vencidas?	X		
c) Comparación con el monto del crédito asignado?			
d) Anticipos de clientes?		X	
e) Saldos acreedores?			
• Se investigan las causas?		X	
f) ¿Con qué frecuencia se hace el análisis?			
g) ¿Quién lo hace?			
5. ¿A qué funcionario se le informa sobre el análisis?			No se le informa a nadie. A fin de año se pasa el listado de deudores por ventas a los efectos de la confección del balance
6. Se controla la sumatoria de las cuentas analíticas con la cuenta del mayor general?	X		Se controla una vez al año, cuando se prepara la información para el balance,
a) ¿Con qué frecuencia?			

b) ¿Quién lo hace?			lo hace el contador.
7. ¿Se gestiona la recuperación de las cuentas atrasadas?	X		El seguimiento lo hace la Farmacéutica ó Alberto
a) ¿Quién hace el seguimiento?			
8. ¿Se conocen (en forma clara) las vías legales para recuperar montos de cuentas dudosas?		X	No se han dados casos de incobrabilidad del crédito. En caso que suceda se cuenta con el asesoramiento legal de un abogado.
a) ¿Se ejercen las acciones legales correspondientes?			
b) ¿Quién se encarga de realizarla?			
9. ¿Se envían a los clientes resumen de cuentas?	X		Se envían resúmenes de cuenta a los clientes en forma mensual, se extraen por sistema. El sector que lo envía y analiza es cobranza.
a) ¿Con qué frecuencia?			
b) ¿Quién los confecciona, ¿es un responsable ajeno a los sectores de deudores por ventas y de cobranzas?			
c) ¿Qué sector es?			
10. ¿Los resúmenes de cuenta son despachados por una persona ajena a los sectores de deudores por ventas y de cobranzas?		X	Los resúmenes de cuenta son enviados por el mismo sector que los analiza (cobranza)
a) ¿Quién lo hace?			
11. ¿Las discrepancias informadas por los clientes son investigadas y aclaradas por una persona responsable no relacionada con el manejo de las cuentas corrientes y de las cobranzas?			Si existe comprobante de facturación firmado en farmacia o bien se le pide el comprobante de pago. Caso contrario, debe abonar el importe que figura en la cuenta corriente.
a) ¿Quién lo hace?			
b) ¿Quién hace los ajustes?			
c) ¿Quién aprueba los ajustes?			
12. ¿Se cerciora la gerencia de que fueron enviados los resúmenes de cuenta a todos los clientes?		X	
a) ¿Mediante qué sistema?			
13. Se efectúa durante el ejercicio alguna confirmación de saldos de clientes por funcionarios ajenos a los sectores de			

cuentas corrientes y de cobranzas? a) ¿Quién lo hace? b) ¿Con qué frecuencia?		X	
14. ¿Existe autorización en forma expresa para la cancelación de cuentas consideradas incobrables? a) ¿Quién lo efectúa?		X	No hay cuentas incobrables.
15. ¿Se lleva un control posterior sobre dichas cuentas incobrables? a) ¿Quién lo hace? b) ¿Con qué periodicidad?		X	

ANEXO: CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
I. ORGANIZACIÓN:			
1. ¿Existen normas y procedimientos para el sistema de cuentas a pagar?	X		
a) ¿Son claros y precisos?	X		
b) ¿Son adecuados?	X		
c) ¿Están por escrito?		X	
d) ¿Están actualizados?	X		
2. ¿Contemplan tales normas y procedimientos la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes?	X		Si entrega recibo se adjunta el mismo a las facturas correspondiente, en caso de no entregar recibo se le hace firma a la persona que retira el pago la factura o resumen como comprobante de entrega y cancelación de la misma.
3. ¿Tales normas y procedimientos aseguran que todas las facturas aprobadas sea contabilizadas de inmediato?			No se carga cada factura a una especie de cuenta corriente sino que se coloca en un "pinche" y se van pagando de acuerdo a su vencimiento.
4. ¿Se encuentra el sector separado de:			
a) Recepción?		X	
b) Caja o tesorería?	X		
II. INFORMACIÓN RECIBIDA:			
1. ¿Recibe el sector una copia de la orden de compra?		X	
2. ¿Recibe el sector una copia del informe de recepción?		X	
3. ¿Recibe el sector la factura del proveedor:			
a) Directamente?	X		
b) Del sector encargado de abrir la correspondencia?	X		
c) En caso contrario, indique la forma en que se recibe la documentación			La persona encarga de la correspondencia debe entregar la misma al responsable de la área y hacer firmar un cuaderno que cumple la función de control interno de entrega en caso de reclamo.
4. ¿Se controlan las facturas inmediatamente	X		

después de que son recibidas?			
5. ¿Se retienen las facturas o se envían a otro sector para su aprobación?		X	
6. ¿Se comprueban las facturas en el sector, en lugar de en los sectores de tesorería o compras?	X		
7. ¿Se comparan las facturas con: a) Las ordenes de compras en cuanto a cantidades, precio y condiciones? b) Los remitos de proveedor? c) Los ingresos de recepción en cuanto a cantidad? d) Los informes de control de calidad?	 X X X	 X	 No se comprueban las facturas del proveedor con el pedido realizado porque no existe comprobante interno, en todo caso se busca el borrador, confeccionado en ese momento. En caso de dudas se puede consulta con el remito, muy raras ocasiones. Con el ingreso de recepción, en cuanto a cantidad. No existe un informe de control de calidad pero si se controla el estado del producto y se tiene en cuenta las unidades que se apartan.
8. ¿Incluye la comparación: a) Cálculos y sumas? b) Disposiciones legales e impositivas? c) Cantidades? d) Calidad? e) Precios? f) Condiciones de pago? g) Autorizaciones o aprobaciones?	 X X X X X	 X X	
9. ¿Se dejan constancia de tales verificaciones o controles? a) ¿Dónde?		X	
10. ¿Se deja constancia en la orden de compra y en el informe de recepción de haberse aprobado la factura correspondiente a efectos de evitar la presentación de copias de facturas con la consiguiente duplicación de pagos?		X	
11. ¿Se estampa el sello, en las copias de las			

facturas, de la palabra "Duplicado"?		X	
12. ¿El sistema de archivos esta organizado en función del vencimiento?		X	
a) ¿Por los documentos originales?	X		
b) ¿Por medio de un listado?	X		
III. PAGOS			
1. Las facturas para el pago:		X	Solo son aprobadas las facturas que incluyen una compra con características especiales o poco frecuentes. El que autoriza es el contador
a) ¿Son aprobadas?			
b) ¿Por quién?			
c) ¿Con qué frecuencia?			
2. ¿Se concilia la cuenta de control del mayor general con los comprobantes pendientes de pago?		X	No se lleva una cuenta corriente por proveedor.
a) ¿Quién lo hace?			
b) ¿Con qué frecuencia?			
3. ¿De qué forma se archivan los comprobantes?			Los comprobantes de pagos se archivan junto a todas las facturas originales.
4. ¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?	X		
5. ¿Hay un sistema adecuado para registrar y controlar las entregas parciales de órdenes de compras?		X	Este caso no se presenta y en caso de que se produzca se controla la entrega con el remito y luego cuando llega la factura con el resto del pedido se controla la misma con los remitos.
a) Describa el método			
6. Si se efectúan pagos a cuenta o adelantados a los proveedores:		X	No se realizan pagos a cuenta ni adelantos a proveedores.
a) ¿Se usa un comprobante adecuado?			
• ¿Cuál es?			
b) ¿Son aprobados por un funcionario?			
• ¿Quién es?			
c) ¿Se contabilizan en una cuenta especial?			
• ¿Cuál es?			
7. Las devoluciones de productos a proveedores:			Como no hay un encargado de facturación, lo hace cualquiera.
a) ¿Son relacionadas con las notas de créditos	X		

correspondientes? b) ¿Quién lo hace?			
IV. SALDOS DEUDORES 1. Con respecto al adelanto a proveedores: a) ¿Es debidamente autorizado? b) ¿Se controla la aplicación del anticipo en el momento del pago? c) ¿Quién lo hace?			No se presenta esta situación
2. Los saldos deudores: a) ¿Son vigilados y controlados? b) ¿Por quién? c) ¿Se reclaman pasado un tiempo prudencial? d) ¿Quién lo hace?	X		No hay una persona encarga de facturación. Cuando el proveedor reclama el pago se confecciona el mismo.
3. ¿Maneja el sector de créditos los saldos deudores? a) ¿De qué forma o manera?		X	
4. ¿La imputación de los débitos es revisada y aprobada? a) ¿Quién lo hace?		X	
5. ¿Se llevan saldos individuales por proveedores?		X	
6. ¿Se prepara un balance de saldos de proveedores: a) ¿Con qué periodicidad?		X	
7. ¿Se concilian los resúmenes de cuenta enviados por el proveedor? a) ¿Quién lo hace? b) ¿Se investigan las diferencias? c) ¿Quién determina o autoriza los ajustes?	X		La conciliación consiste en controlar las facturas con el resumen de cuenta que entrega cada proveedor, lo hace el empleado 2. No investiga demasiado las diferencias. Se abona en función a lo facturado por el proveedor.

ANEXO: CAJA Y BANCOS

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
I. GENERAL:			
1. ¿Se halla el sector separado de otros?	X		
2. ¿Están las funciones (dentro del sector de caja) segregadas de tal modo, que faciliten al máximo el control interno posible?	X		
3. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		
4. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?		X	
5. ¿Hay normas o instrucciones por escrito?	X		Existen algunas normas particulares por escritos por Ej.: cheques a recibir, tarjetas de debitos-créditos.
6. ¿Se encuentra todo el personal que participa en cobros, pagos, manejo de efectivo y valores: a) Debidamente afianzado? b) Obligado a tomar vacaciones anuales? • En caso afirmativo, ¿son sus funciones realizadas por otros empleados?	X X X		
7. ¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el consejo de administración?	X		
8. ¿Cuántas cuentas bancarias están abiertas y cuál es el propósito de cada una?	3		Las cuentas bancarias que se encuentran abiertas son 3, 1 para pago de sueldos de los empleados y las otras 2 para pago a proveedores.
9. Si existen cuentas bancarias abiertas inactivas, ¿Por qué se las mantiene?		X	No existen cuentas bancarias abiertas e inactivas.
10. Los firmantes de las cuentas bancarias, ¿están autorizados por la asamblea de socios?	X		

11. ¿Es informado el banco cuando un firmante autorizado deja de pertenecer a la empresa?	X		
12. ¿Las funciones del cajero están limitadas a las especificaciones de la caja?	X		
13. ¿Tiene prohibido el cajero el acceso a las registraciones contables y a las cuentas de deudores o clientes?	X		
14. ¿El cajero lleva solamente la documentación y los registros oficiales de caja?	X		
15. Recae sobre un empleado/funcionario ajeno al sector la responsabilidad por la custodia de: a) Títulos negociables? b) Documentos a cobrar? c) Otros valores negociables? d) Quién es ese empleado/funcionario?	X		La tesorera es el empleado que tiene la custodia de los cheques entregados por terceros y no depositados, los cheques devueltos pendientes de reposición y el efectivo
16. ¿Esta centralizada la responsabilidad de los cobros y depósitos en el menor número posible de personas?	X		La cajera es la que cobra y la tesorera recibe y deposita
17. ¿Realiza el personal del sector algunas de las siguientes funciones? g) Confección de facturas, notas de débito o crédito o registración de las mismas. h) Llevar o tener acceso a los registros de cuentas a cobrar; ayudar a balancear y analizar la antigüedad de los saldos, o participar en la preparación y el envío de los saldos de cuentas i) Autorizar créditos o aprobar descuentos, devoluciones o bonificaciones j) Gestionar la cobranza de saldos o aprobar y dar de baja las partidas incobrables k) Obtener extractos bancarios o cheques pagados de los depositarios, tener acceso a esos resúmenes y cheques o conciliar las cuentas de los bancos		X X X X X	

l) Tener la custodia de valores o documentos	X		La custodia la tiene la Tesorera
m) Llevar el mayor general y el subdiario de caja	X		
n) Preparar o aprobar ordenes de pago	X		La Tesorera
o) Preparar, firmar o enviar por correo cheques	X		La Tesorera
p) Firmar o endosar obligaciones (pagarés, letras, etc.)		X	
q) Preparar sueldo y jornales, hacer los cheques y entregar los sobres al personal.	X		Los sueldos los prepara el contador, la tesorera informa y confecciona los cheques por el importe de los vales del personal y hace firmar los recibos, contaduría prepara planilla para presentar al banco y librar los fondos a las cuentas especiales de cada empleado (cajero automático).
18. ¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones?	X		La cajera al finalizar el día confecciona su caja detallando los ingresos y los gastos y practica arqueo. Al día siguiente presenta los comprobantes y entrega el saldo en efectivo o valores a la tesorera que controla minuciosamente las operaciones y luego practica arqueo.
a) ¿Quién lo hace?			
b) ¿Con qué frecuencia?			
19. ¿Se realiza diariamente un arqueo de fondos?	X		
a) ¿Se deja constancia expresa (escrita) de los mismos?	X		
20. ¿Efectúa algún funcionario/empleado de jerarquía superior (ajeno al sector), el arqueo de los fondos?	X		Una vez al año, el contador practica el arqueo de los fondos y deja constancia por escrito. El arqueo que realiza el contador es para verificar el saldo final de caja a los efectos de trasladar el mismo al balance.
a) ¿Quién lo hace?			
b) ¿Con qué frecuencia?			
c) ¿Deja constancia escrita?			
21. ¿Es política de la empresa no aceptar cheques con fecha adelantada?		X	La empresa acepta cheques con fecha adelantada.
a) En caso negativo, ¿se lleva control por			El control se realiza por sistema ya que

cliente de los cheques con fecha adelantada? b) ¿Quién lo hace?			la totalidad de los cheques recibidos se procesan al mismo y desde allí se confeccionan los depósitos quedando en cartera los que aún no se pueden depositar.
II. OPERATORIA DE LOS FONDOS:			
1. ¿Hay política con respecto a:			
f) Descuentos otorgados?	X		
g) Descuentos a tomar?	X		
h) Máximos y mínimos de:			
• Efectivo?	X		
• Saldos en cuentas corrientes bancarias?	X		
i) Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios?	X		
j) Centralización o descentralización de los fondos?		X	
k) Descuento de documentos en bancos o instituciones financieras?		X	
l) Solicitud de créditos de dinero?	X		
2. ¿Son adecuadas esas políticas?	X		
3. ¿Esas políticas están expresadas por escrito?		X	
4. ¿Hay normas para el cumplimiento de esas políticas?		X	
5. ¿Se tiene en cuenta, en esas normas o instrucciones, la desvalorización de la moneda?	X		
a) ¿Están por escrito?		X	
b) ¿Se cumplen tales políticas y normas o instrucciones?	X		
6. ¿Hay medidas de seguridad y protección de fondos adecuados a los valores de cartera?	X		Como los fondos en carteras casi no son importantes ya que la política es tener <u>lo mínimo</u> por lo tanto, las medidas de seguridad y protección se pueden considerar adecuados, se cuenta sólo con una caja fuerte.

			Decimos que la política es tener el mínimo de valores en cartera ya que se utiliza el servicio brindado por lo banco de "Entrega de Valores en Custodia".
7. ¿Hay funcionarios responsables a cargo de la custodia de: a) Recaudaciones a depositar? b) Cajas chicas o fondos fijos? c) Otros valores?		X X X	
III. COBRANZAS-INGRESOS DE FONDOS: 1. ¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas? a) ¿Son claras y precisas? b) ¿Son escritas? c) ¿Son adecuadas?	X X X	 X	La política de la empresa es que los cheques a fecha no sean más de 15 días, que es el tiempo promedio que se toma para abonar a los proveedores.
2. ¿La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas a cobrar? a) Indique quién lo hace	X		Consejo de administración
3. Se lleva un registro o listado en el que se anotan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia? a) ¿Quién lo hace?	X		Responsable de cuentas corrientes de farmacia luego son pasados a la cajera para que los ingrese a caja y entregados a tesorería para su depósito, previamente de su ingreso al sistema, al igual que todos los cheques recibidos.
4. Los valores recibidos por correspondencia ¿Son entregados al cajero contra una constancia o firma de su recepción? a) ¿Cuál es la constancia?	X		Son entregados a la cajera con el correspondiente recibo duplicado emitido por farmacia.
5. Se compara el registro de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas a) ¿Quién lo hace? b) ¿Con qué frecuencia?	X		Lo hace la tesorera diariamente cuando realiza el control de la caja.
6. ¿Cuáles son las fuentes fundamentales u			La fuente fundamental es la venta de

orígenes del efectivo recibido?			medicamentos.
7. ¿Dónde y cómo se recibe el efectivo?			Se recibe en caja cuando el afiliado abona el ticket de su compra. Y en menor medida a través de las agencias de la mutual que rinden los comprobantes de ticket emitidos por farmacia en cuenta corriente y que son abonados.
8. ¿Incluyen los ingresos de caja cantidades superiores de dinero efectivo, con respecto a cheques u otros valores?			El ingreso de caja, en su mayoría es en efectivo, pocos cheques y algunos comprobantes de pagos con tarjetas (maestro-visa-cabal)
9. ¿Tiene acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector?			La única persona que tiene acceso a los ingresos de caja es la tesorera, pero no los puede modificar, sólo la cajera con su código es la autorizada para modificar.
10. ¿Son los cheques cruzados y estampados inmediatamente después de recibirse con un sello de depósito restrictivo? a) ¿Quién lo hace? • ¿Recibidos por correspondencia? • ¿Ingresados en la empresa? • ¿En poder de los cobradores? b) ¿Se hace en forma inmediata?		X	Se entregan a la tesorera así como los recibe.
11. ¿Se depositan las cobranzas diariamente? a) ¿En su totalidad? b) ¿Con la misma composición que se recibió? c) ¿Cuántas veces al día?	X	X	Se deposita una sola vez al día y es confeccionado por la tesorera,
12. ¿Mantiene el cajero un control sobre las cobranzas y otros ingresos, son depositados en los bancos?		X	El control lo lleva la tesorera.
13. ¿Efectúa ocasionalmente algún funcionario independiente del sector y sin acceso algunos de los valores, libros o registro de cuentas a cobrar, una comprobación por sorpresa de las partidas del depósito contra		X	

el registro del ingreso de caja y la boleta de depósito después que este ha sido preparado, y controla el depósito hasta el banco?			
14. ¿Se recibe directamente del banco, por una persona independiente del cajero, una copia sellada de la boleta de depósito?		X	Las personas que realizan las operaciones en el banco cuando regresan entregan a la tesorera el comprobante del depósito sellado por el banco que es archivado en tesorería en bibliotecas de acuerdo al banco y por cuenta corriente
15. ¿Se compara con el registro de ingresos de caja, partida por partida, dichas boletas de depósitos sellada por el banco?	X		
16. ¿Se certifica la gerencia de que las cobranzas fueron depositadas en los bancos?	X		
17. ¿Hay depósitos en cajeros automáticos?	X		
18. ¿Contienen las boletas de depósitos detalles que puedan identificar los valores depositados?	X		
19. ¿Los débitos efectuados por el banco como consecuencia de depósitos que no fueron acreditados por falta de fondos, endosos, cuenta cerrada, etc., son entregados a un funcionario que no depende del cajero? a) ¿Quién es?	X		A la tesorera se los entregan
20. ¿Se pagan cheques con dinero en efectivo proveniente de las cobranzas?	X		Raras excepciones, previa autorización del contador.
21. ¿Le está prohibido al cajero el canje de cheques de funcionarios y empleados de la empresa? a) Si no lo estuviera: • ¿Es autorizado por un funcionario jerárquico? • ¿Quién es? • ¿Se registra en los	X		

libros?			
22. ¿Se pasan los cobros a los libros o registros de cuentas por cobrar con los datos de los ingresos de caja diarios?	X		
23. ¿Se preparan recibos por toda cobranza?	X		
a) ¿Son prenumerados?	X		
b) ¿Son confeccionados el original y las copias en forma simultánea?	X		
24. Existen recibos:			
a) Oficiales?	X		
b) Provisorios?		X	
c) De documentos?		X	
d) Para casos no provenientes por ventas o cobranzas?	X		
25. Figuran en los recibos:			
a) Detalle de pago?	X		
b) Descuentos otorgados?	X		
c) Valores recibidos?		X	
d) Son legibles las copias?	X		
e) El formulario es adecuado?			
• Cumple con los requisitos legales?	X		
26. ¿Son los talonarios de recibos en blanco, o que no están en uso, controlados en forma tal que se impida su utilización indebida?	X		
a) ¿Son custodiados por una persona ajena a caja?	X		
b) ¿Quién es?			
c) ¿Son entregados contra recibo?		X	
d) ¿Son entregados ante la devolución del talonario anterior?		X	
27. ¿En el caso de usarse cajas registradoras:			No se usan cajas registradoras.
a) Se encuentra la clave de acceso en poder de una persona ajena a la caja?			El ticket de venta sale por medio de controlar fiscal homologado por AFIP y para ingresar al sistema y emitirlo, cada uno de los vendedores de farmacia
b) ¿Quién es?			
c) ¿Se realiza el control del total registrado por			

la máquina con el dinero entregado por el cajero? d) ¿Quién lo hace?			tienen una clave de ingreso (no tiene clave de acceso al sistema la cajera). El cajero solo cobra el importe facturado (monto del ticket). El control de lo facturado y lo rendido por la cajera es controlado por tesorería.
28. ¿Se realizan comprobaciones por sorpresa a fin de comprobar que todo el efectivo recibido ha sido debidamente registrado y contabilizado? a) ¿Quién lo hace?		X	
29. Indique qué persona están autorizadas para endosar cheques a depositar. a) ¿Están actualmente trabajando?			Cuatro miembros del consejo de administración son las autorizadas en forma indistintas con 2 firmas en forma conjunta, se encuentran todos en funciones y sus firmas están registradas en el banco.
IV. EGRESOS DE FONDOS-DESEMBOLSOS CON CHEQUES: 1. ¿Existen normas para el pago con cheques? a) ¿Están expresadas por escrito? b) ¿Son claras y precisas? c) ¿Se cumplen?	X X X	X	Las normas que existen es de acuerdo al monto del pago, previa autorización del contador. En la generalidad todos los pagos se realizan con cheques y muy excepcionalmente se abonan en efectivo.
2. ¿Son todos los pagos, excepto gastos menores, efectuados mediante cheques?	X		
3. ¿Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago? a) ¿Previamente autorizada? b) ¿Debe ser por quién?		X	No existe orden de pago lo que existe es una comunicación verbal de monto a abonar para el caso de proveedores importante. La autorización la realiza el contador y lo informa el responsable del área.
4. ¿Se encuentran separadas las siguientes funciones? e) Autorización de pago f) Preparación de la orden de pago g) Firma del cheque h) Pago al acreedor	X X X X		En el caso de pago con cheque el que prepara el pago es el que efectiviza el pago al proveedor.

5. ¿Se utiliza algún método para proteger la seguridad de los cheques?	X		Se confeccionan a la orden de, se cruzan, se conservan hasta su retiro en cajones bajo llave.
6. ¿Son los talonarios de cheques o chequeras, que no están en uso, controlados en forma tal que impidan su utilización indebida? a) ¿Dónde se guardan? b) ¿Quién es el responsable o custodio?	X		Se guardan en la caja fuerte bajo la custodia y administración de la tesorera.
7. ¿Está prohibida la firma de cheques en blanco? a) Si la respuesta fuera negativa, ¿toma la gerencia medidas para cerciorarse del correcto uso de los cheques firmados? b) ¿Se firman cheques en blanco?	X X	X	Los cheques son firmados si se adjuntan al mismo la documentación respaldatoria con las autorizaciones necesarias según el caso. No se firman bajo ninguna circunstancia cheques que no cumplan con los siguientes requisitos de confección: a la orden de "XX" y cruzados.
8. ¿Se preparan simultáneamente con el cheque, una copia (en la chequera) o un registro de cheques?	X		Una vez que el cheque es confeccionado se anota el registro en la libreta de la chequera y al mismo tiempo en pasa al sistema de banco.
9. ¿Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma? a) ¿Indique cuántas? b) Indique ¿qué combinaciones se deben hacer? c) ¿Son éstas adecuadas? d) ¿Todos los firmantes trabajan en la empresa?	X 2 X X		Se requiere para la emisión de cheques 2 firmas y las combinaciones posibles pueden ser: Presidente-Vicepresidente, Presidente-Tesorero, Presidente-Secretario, Vicepresidente-Tesorero, Vicepresidente-Secretario, Tesorero-Secretario.
10. ¿Hay suficiente independencia entre los funcionarios autorizados a firmar cheques para que existan garantía y seguridad eficiente?	X		
11. ¿Alguno de los funcionarios autorizados a firmar cheques debe: a) Abrir correspondencia o relacionar ingresos recibidos por correspondencia? b) Actuar como cajero, o tener acceso a la caja? c) Realizar las conciliaciones bancarias? d) Aprobar o preparar comprobantes de pago?		X X X X	Solo abre correspondencia y en caso de envío de cheque se lo entrega al área encargada para que luego de procesada la información se le entregue el valor a la tesorera para su depósito.

e) Tener a su cargo el fondo fijo?		X	
12. ¿Se comunica a los bancos cuando un firmante autorizado deja de serlo?	X		
a) ¿Se guarda una constancia emitida por el banco, que indique que éste fue comunicado?	X		
13. ¿Se anotan los datos del pago en los comprobantes, para evitar duplicaciones de pagos?	X		Una vez que la persona encargada de la confección del cheque ha realizado el control de la documentación presentada por el área y realizó el cheque, entrega bajo firma el cheque y la documentación y el encargado de la entrega al proveedor estampa en el resumen del proveedor un sello con los siguientes datos: N° cheque, banco, importe, fecha de emisión y vencimiento.
a) ¿Cómo se hace?			
b) ¿Cuándo se hace?			
c) ¿Quién lo hace?			
d) ¿Se coloca un sello que dice “pagado”?			
e) ¿Se coloca un sello fechador?			
14. ¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?	X		Los cheques siempre se confeccionan a nombre de alguien ya sea persona física, o empresa.
a) Si no fuera así, ¿se cerciora la gerencia de que éstos fueron utilizados únicamente para los fines propuestos?			
15. ¿Se cruzan los cheques emitidos?	X		
16. ¿Se emiten los cheques a la orden del beneficiario con el aditamento de la frase “no a la orden” o con endoso restrictivo?		X	Salvo que el mismo proveedora si lo requiera
17. ¿Se conservan los cheques anulados o mal redactados a fin de controlar la correlatividad numérica?	X		Se adjuntan a la tapa de la chequera y se pasan al sistema de banco para mantener el control de la correlatividad numérica.
V. DESEMBOLSOS EN DINERO EN EFECTIVO:			
1. ¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos?	X		
2. ¿Existen normas o procedimientos al efecto?	X		
a) ¿Son claras y precisas?	X		

b) ¿Están por escrito?		X	
c) ¿Son adecuadas?	X		
3. Indique la cantidad de fondos fijos o cajas chicas que hay distribuidos en la empresa y quiénes son sus responsables			Existe una caja chica o fondo fijo que contra él realizan pagos menores y la responsable es la cajera
4. ¿Los montos de los fondos son adecuados?	X		Se estiman adecuados y se revisan aproximadamente una vez por mes y el control lo realiza la tesorera en función al monto del gasto.
a) ¿Se ajustan o se revisan periódicamente?	X		
b) ¿Mediante qué sistema?			
5. ¿Está el fondo fijo bajo la responsabilidad del cajero?	X		
6. Se ha establecido una suma máxima o límite a pagar en efectivo?		X	No se ha establecido una suma máxima o límite en importe, existen concepto ya establecido que se abonan a través del fondo, en caso de dudas se consulta con el contador, el criterio es gastos de montos pocos significativos y no se utiliza un método determinado.
a) ¿Se ajusta o se revisa periódicamente?	X		
b) ¿Mediante que método?			
7. ¿Es una sola persona la responsable de cada caja chica?	X		
8. ¿Se confunden o mezclan los ingresos de caja con el fondo fijo?	X		El importe o monto de caja es uno sólo.
9. ¿Se utilizan formularios tipo para la rendición de gastos?			La rendición diaria de los gastos se realizan por sistema y en un modelo prediseñado que responde a la necesidades propias de la empresa. Se adjunta a ella todos los comprobantes respaldatorios. En caso de rendición de fondo fijo, si bien forma parte de la caja, se presenta en un formulario especial donde se detallan los gastos pagados y el formulario es firmado por el tesorero, o en su ausencia por alguno de los firmantes del consejo de administración, adjuntando todos los
a) ¿Son hechos o llenados en tinta?			
b) ¿Detallan el monto en números y letras?			
c) ¿Contienen los datos y firma del beneficiario?			
d) ¿Están acompañados de los comprobantes justificativos?			

			comprobantes que avalan el importe.
10. ¿Los comprobantes de gastos están autorizados?	X		La autorización la realiza la farmacéutica ó contador dependiendo del caso.
a) ¿Antes de producirse el pago?	X		
b) ¿Por quién?			
11. ¿Se comprueban correctamente los comprobantes de pago por fondo fijo antes de efectuar el reembolso?	X		
12. ¿Al realizarse el reembolso se deja constancia del pago en los comprobantes para evitar duplicación de pagos?	X		Se utiliza un sello de caja con fecha y se adjunta a la caja. En cuanto a los comprobantes de tesorería no existe sello pero se adjunta a la caja correspondiente.
a) ¿Se aplica el sello de “pagado”?	X		
b) ¿Se coloca el sello fechador?	X		
13. Cuando se presentan gastos para ser reintegrados ¿Se acompañan los comprobantes respaldatorios?	X		Estos caso casi no existen, pero en caso de presentarse lo revisa la farmacéutica y en su ausencia empleado de mayor antigüedad. Si lo autoriza recién se procede al pago
a) ¿Dicha presentación o rendición es revisada por otro sector que no sea caja?	X		
b) ¿Quién la autoriza?			
c) ¿La autorización es previa al pago?	X		
14. ¿Se usan los formularios denominados “vales”, para retirar fondos para efectuar gastos?	X		El control de la rendición de los vales retirados para efectuar gastos lo realiza la persona que entregó el mismo, ya sea la cajera o la tesorera dependiendo donde se efectuó el pedido.
a) ¿Están confeccionados en tinta?	X		
b) ¿Están los montos indicados en letras y números?	X		
c) ¿Se detalla el concepto del gasto a realizar?	X		
d) ¿Indican el nombre y apellido del que retira, y su firma?	X		
e) ¿Indican la fecha de retiro?	X		
f) ¿Son rendidos inmediatamente?	X		
g) ¿Existe un límite de tiempo establecido para la rendición?	X		
h) ¿Quién controla la rendición de los vales?			
15. ¿Se cambian o canjean cheques por dinero en efectivo del fondo?		X	

En caso afirmativo: a) ¿Se requiere autorización previa? b) ¿A quién son pagaderos esos cheques? c) ¿Cómo se logra el reembolso de los mismos?			
16. ¿No se realizan con el fondo anticipos de salarios?	X		
17. ¿Se comprueban (frecuentemente) los fondos mediante arquezos sorprendidos? a) ¿Quién los efectúa? b) ¿Con qué frecuencia?		X	No se realizan arquezos sorprendidos, solo existe un arqueo anual que es al 31-12 para establecer el SF de caja para la confección del balance anual.
VI. MOVIMIENTOS BANCARIOS			
1. ¿Son las cuentas bancarias conciliadas regularmente por la empresa? a) ¿Con qué frecuencia?	X		Las cuentas bancarias se concilian <u>todos los meses</u> por personal administrativo que pertenece al área contaduría.-
2. ¿Se usa un formulario especial para efectuar las conciliaciones?		X	No se confecciona un formulario especial. Se adjunta al resumen un detalle de los movimientos conciliados emitido por sistema. Detalle de los depósitos no acreditados, los cheques emitidos y pendientes de cobro, los cheques devueltos pendientes de reposición, el resultado debe ser el saldo del resumen bancario. Además Se adjunta al resumen emitido por el banco una cinta de la suma de los gastos bancarios, coincidente con el movimiento de gastos bancarios del mes.-
3. ¿Son las conciliaciones preparadas y supervisadas por un empleado que no tiene intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitidos ni que maneja dinero? a) ¿Quién es?	X		Las conciliaciones son realizadas por administrativo que pertenece al área contable y es ajeno al sector de tesorería y caja.

4. ¿Obtiene la persona que efectúa las conciliaciones, directamente del banco o del sector correspondencia, los extractos bancarios y los cheques pagados si son devueltos por el banco?	X		La persona que efectúa las conciliaciones obtiene directamente del sector de correspondencia los extractos bancarios, en cambio los cheques devueltos son entregados al sector tesorería, sólo concilia el administrativo contable con la tesorería los cheques pendientes de reposición al momento de la conciliación.
5. ¿Incluye el procedimiento administrativo de conciliación:			
a) La comparación de todos los movimientos de un periodo entre los extractos bancarios y los registros de la contabilidad?	X		
b) La comparación de los saldos bancarios con los saldos del mayor general?	X		
c) La comparación de los cheques con el libro de Egresos o Libro Bancos en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe?	X		
d) El examen de las firmas y endosos?		X	
e) ¿Se devuelven al banco los cheques indebidamente endosados para su corrección?		X	
f) La revisión de los cheques anulados?	X		
g) Llevar cuenta del número de serie de los cheques?	X		
h) La comparación de fechas e importes de los depósitos diarios, según caja ingresos con los extractos bancarios?	X		
i) ¿Se investigan los cheques pendientes de cobro?	X		
• ¿Se los investiga en cuanto a antigüedad? • ¿Vencidos? • ¿Se ordena al banco la suspensión del pago y se efectúa un asiento de diario correctivo?	X X X	X	
6. ¿Se emplean cuentas de movimientos para la transferencia entre bancos?		X	

7. ¿Son las conciliaciones revisadas por un funcionario o empleado responsable? a) ¿Quién es? b) ¿Con qué frecuencia?	X	Las conciliaciones no son revisadas, son confeccionadas por un empleado responsable pero no supervisadas por un funcionario o empleado de superior jerarquía.
8. ¿Son investigados los importes conciliatorios no usuales?	X	
9. ¿Son las notas de débito y crédito bancarios controladas por un sector ajeno a la caja? a) ¿Cuál? b) ¿Con qué frecuencia? c) ¿Son analizadas en cuanto a monto, cálculo y origen o concepto?	X	Los débitos y créditos bancarios son controlados todos los meses por la persona que concilia y se analiza en cuanto a monto, concepto, etc.
10. ¿Se realizan cartas reclamatorias a los bancos? a) ¿Quién las realiza? b) ¿Hay un seguimiento de las mismas?	X	Las cartas reclamatorias son confeccionadas por administrativos contable que concilia. Adjunta a la misma toda la documentación respaldatoria y realiza el reclamo al banco vía nota firmada por miembros del consejo de administración.



67464