

## LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PUBLICAS

Jesús de la Fuente Ibarra

**E**L control interno en las empresas públicas en México, precisamente por ser "internas", queda sujeto a ser aplicado y, frecuentemente olvidado, en interés particular de sus mismos administradores.

Control Interno se considera además, como el ejercicio de la auditoría financiera en los registros y resultados contables de las empresas, que si bien es cierto, detecta toda anomalía efectuada, esto acontece cuando poco o nada puede hacerse ya para recuperar el patrimonio de las mismas. Hay muchos ejemplos.

Este régimen, en base a consulta popular, ha considerado y reconocido llevar a cabo medidas drásticas, que si bien no terminan total e inmediatamente con la corrupción, ésta se reduzca a su mínima aparición.

Para ello, y como principal órgano del Estado encargado de atacar la corrupción, ha creado la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, a la que otorgó amplias facultades que nunca ninguna secretaría o departamento administrativo ha tenido. En apoyo a esas facultades, se han emitido y modificado leyes y reglamentos para su desempeño. Ya conocemos sus primeras acciones.

Una de sus funciones fundamentales, será llevar a cabo, en forma programada, auditorías operacionales, ya que mediante éstas, se PREVIENEN desviaciones de objetivos e incumplimiento de políticas en los procedimientos administrativos, y por ende, se podrá actuar OPORTUNAMENTE.

Transcribo, por su objetividad y afinidad a lo anteriormente señalado por mí, dos párrafos del documento "PROFESIONALISMO DEL EMPRESARIO PUBLICO Y RENOVACION MORAL", del Lic. Andrés Caso, presentado por él, al Foro de Consulta Popular sobre Empresas Públicas:

"Resulta muy conveniente por supuesto, una ley que sancione severamente los actos ilícitos de los funcionarios y empleados de la administración pública

federal, pero no es suficiente. Se requieren al mismo tiempo, sistemas de control interno y externo en las instituciones que apoyen esta ley. El señalamiento de políticas y procedimientos claros para que los administradores puedan cumplir con su deber, sin verse obligados a violar las normas. Sería útil revisar reglamentos, circulares y acuerdos en donde se han idealizado procedimientos administrativos que no pueden cumplirse, y que obligan en muchas ocasiones al funcionario —para ser eficiente—, a violarse, o bien, a violarse deliberadamente con el pretexto de ser eficientes” y...

“Las normas deben ser amplias y generales, de tal manera que permitan discrecionalidad en la acción, y al mismo tiempo, plena responsabilidad de las decisiones tomadas. De ahí, la importancia del control”.

En México, en los manuales administrativos del sector central, descentralizado y paraestatal, no es común encontrar, respecto a procedimientos, políticas que orienten y normen las acciones en él comprendidos.

También es común observar, que los niveles operativos y ejecutivos, ocasionalmente recurran a los manuales administrativos para consulta, y aun menos, para proponer cambios, y que con base a su experiencia y buen juicio, “permitan elevar, de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de las entidades del sector público”.

¿Qué es lo que acontece entonces en México, por lo que sus manuales administrativos en la mayor de las veces son documentos decorativos en los privados de los funcionarios? A mi personal juicio:

1.— Son elaborados con poca o nula participación creativa de los niveles operativos, toda vez que, si se ocurre a ellos, es únicamente como fuente indispensable de información.

2.— Son elaborados como documentos independientes uno del otro, y por lo general, con demasiado tiempo entre ellos, sin excluir también, que en ocasiones, se elabora únicamente uno de ellos y sin actualización permanente.

3.— No existe previa definición, para el manual de procedimientos, de universos de trabajo, por lo que son desarrollados según se “vayan necesitando”, iniciándolos y concluyéndolos a juicio del analista, con las siguientes deficiencias:

a) Son optimizados; todas las acciones son “SI”.

— No presentan alternativas que orienten a los actores en el procedimiento, ni políticas a observar.

b) Son incomprensibles si no son explicados.

– Todo diagrama, requiere de explicación interpretativa. A mayor complejidad, mayor explicación; en conjunto requiere de capacitación.

c) Son independientes de otros procedimientos.

– No tienen extra-conexión con otros procedimientos. Se inician y concluyen unitariamente, aunque éstos resulten verdaderas “sábanas”.

d) Son integrados, concentran varias funciones y actores.

– No se desglosan por actor. Esto es, no se obtiene el producto importantísimo del manual de funciones por puesto.

e) Son absolutos.

– No contienen cuadros analíticos de acciones por actor, ni del procedimiento; carecen de cuadro de referencias de extra-conexiones, de alternativas y de políticas para ambos.

f) Son concretos en su simbología.

– Se utilizan símbolos convencionales que no satisfacen los requerimientos para análisis de acciones.

Dentro de estos manuales, el manual de políticas debe actuar como instrumento de apoyo y documento sustantivo del manual de procedimientos; mediante él, se asegura la observancia de normas en los procedimientos; se efectúan las tareas en forma ordenada; quiénes deben llevarlas a cabo; evitan duplicaciones e interferencias; y es básico en los programas de auditoría operacional, pues es mediante ésta, como se promueve la consulta y se evitan omisiones y, como señalo anteriormente, se PREVIENEN desviaciones.

Ahora bien, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, ¿qué sistemas de control interno va a aplicar?, ¿cómo estandarizará métodos y procedimientos que le permitan ejercer adecuada y oportunamente la auditoría operacional?, auditoría que primordialmente, debe ejercerse en las políticas establecidas en los procedimientos.

En mi particular punto de vista, sólo con sistemas administrativos desarrollados estructuralmente en base a cómputo; de tal forma, que permitan la estanda-

rización y actualización permanente e inmediata de los manuales administrativos en las empresas públicas, ya que si los manuales se emiten y actualizan en la forma tradicional, éstos nunca podrán ser fuente de información y consulta, pues siempre estarán desactualizados.

¿Podrá la Secretaría de la Contraloría General de la Federación aplicar la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos a aquéllos, que habiendo consultado el manual de procedimientos, éste no precise qué acciones deben llevarse a cabo? y, como elemento básico ¿qué política o políticas debería haber observado?

En el Instituto para el Depósito de Valores ("INDEVAL"), conociéndose ya las recientes leyes y reglamentos emitidos por el Ejecutivo, así como las modificaciones necesarias a las vigentes, ha dado prioridad al sistema integral de información administrativo, que comprende los siguientes subsistemas:

1.— Inventarios, 2.— Almacenes, 3.— Presupuesto, 4.— Adquisiciones, 5.— Contabilidad, 6.— Recursos Humanos, y 7.— Estadística.

Los manuales administrativos de este sistema integral, están siendo desarrollados en base a procesamiento eléctrico de datos, así como los del instituto en general.

Concluyendo:

Sugiero conocer iniciativas y nuevas técnicas para la correcta administración de los recursos asignados a las empresas públicas, técnicas que aporten, en forma práctica y objetiva, un apoyo a la RENOVACION MORAL.