E

xiste una gran controversia sobre el alcance de la responsabilidad de los administradores. Algunos, incluso autoridades, han sostenido que son culpables de todo cuanto se haya hecho mal en sus organizaciones, ya que disponen del poder necesario para ordenar todo lo que resulte conveniente. Por esta vía las obligaciones de las entidades se radican en los que las administran. No estamos de acuerdo con esa visión porque es injusta. Una persona debe responder por lo que efectivamente puede hacer, pues, como lo enseñaron los antiguos y hasta hoy repetimos, lo imposible no obliga. Resulta que en muchas organizaciones es imposible que un administrador vigile directamente el comportamiento de todos los funcionarios.

La realidad es que en las empresas se dibujan líneas de autoridad y responsabilidad, según modelos de gestión, algunos muy piramidales, algunos entremezclando cuerpos colegiados con autoridades personales, mientras en otras entidades se practica una gran descentralización que permite a muchos equipos tomar decisiones sin tener que consultarlas con sus superiores, ni pedirles autorizaciones o aprobaciones.

Es según las líneas de autoridad que se debe responder. En su construcción se ha hablado del “largo del brazo” (*length of arm*) para resaltar que una persona solo puede interactuar con un número limitado de personas, según las responsabilidades de estos. Así hay tramos de control 5, 7 o 10 funcionarios. Grupos mayores solo deben ser operativos, con funciones muy repetitivas, fácilmente controlables, por ejemplo, mediante tecnología.

Por ello las obligaciones de un administrador no son hacer cumplir las normas legales, sino establecer los procesos a través de los cuales se espera lograr que la organización observe las reglas aplicables. Es evidente que un administrador es parte del control interno, el cual debe respetar. Pero un administrador no puede controlar directamente a cada funcionario. Un administrador es responsable del diseño, puesta en funcionamiento y control de los sistemas de información, determinando los procedimientos para la realización de actividades tales como la identificación, la valuación, la clasificación, la acumulación, el análisis, la divulgación, así como del diseño de los respectivos cargos, la selección del personal competente y el establecimiento de las líneas de autoridad y de supervisión de que harán parte. Pero no puede pensarse que ellos sean responsables por el contenido de cada comprobante o asiento.

El revisor fiscal debe estudiar las estructuras organizacionales, formales o informales, establecer las líneas de autoridad y la consecuente responsabilidad de cada uno. Si el control interno deja por fuera a los administradores estará mal construido. Si los administradores pueden obrar sin transparencia, sin lógica, sin razonabilidad, la entidad estará en grandes problemas. Un revisor fiscal no debe administrar. Pero debe ser competente para evaluar la conducta de tales funcionarios.

*Hernando Bermúdez Gómez*