

NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO. INFORME C.O.S.O.

Por Maria Alejandra Marín de Guerrero
Profesora Asociada de
Sistemas Administrativos de Información Contable

1. CONTROL INTERNO

1.1. Antecedentes. Evolución de las necesidades de la empresa en materia de control

Si tuviésemos que caracterizar el entorno económico en el que se mueve la empresa en la actualidad, lo podríamos hacer con una sola palabra: dinamismo. Los cambios que el contexto está sufriendo son de tal magnitud que algunos autores hablan de una *segunda revolución industrial*: el paso de la era informática a la digital. La nueva situación a la que deben enfrentarse las empresas las obliga a desarrollar mecanismos de adaptación y buscar nuevas maneras de operación que les permitan sobrevivir.

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementan el número de empleados, las cifras de ventas y la complejidad de las operaciones. Según Greiner (1972), las organizaciones que no crecen en tamaño pueden conservar los mismos instrumentos de dirección y prácticas a lo largo de largos periodos de tiempo. La implantación de un *sistema de control interno* ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, *en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa.*

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque propiedad y dirección coincidían en la misma persona, tan sólo era necesaria la implantación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger a los activos de *pérdidas que se derivaban de errores intencionados* (AICPA, 1973). Posteriormente, y como consecuencia de una mayor complejidad de las operaciones, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que provocaron el surgimiento de directivos que conociesen e implementasen dichas técnicas. A partir de este momento la implantación del sistema de control interno tiene como principal finalidad *la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.*

Llegado a este punto se empieza a ver la necesidad de implantar el sistema de control interno no sólo en el ámbito financiero-contable, sino también en el ámbito de la gestión y

dirección de manera que permita *proporcionar, con una seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de la entidad* (AICPA, 1988). Como consecuencia del proceso de internacionalización, la implantación del sistema de control interno está relacionada con aspectos particulares del *management*, tales como *la consecución de los objetivos, la planificación estratégica y la dirección del riesgo, así como la realización de acciones correctivas* (COCO, 1995).

1.2. Conflicto entre propietario y directivos

El proceso de internacionalización ha significado una dispersión de la propiedad de la empresa y la separación entre propiedad y dirección. La vinculación del propietario a la empresa no es tan fuerte como antes, en la que los dueños estaban ligados a la empresa a través de varias generaciones y en ella existían barreras de salida de tipo emocional muy fuertes. La situación actual de las medianas y grandes empresas ha hecho que en las mismas haya un proceso de despersonalización para poder atender al volumen y complejidad de las mismas.

Existe un conflicto de intereses entre el propietario y el directivo. Los directivos tienen una perspectiva temporal a corto plazo que se contrapone con la visión a largo plazo de los propietarios. De esta manera, los propietarios están interesados en la obtención de un máximo de beneficios con un nivel de riesgo razonable y en mantener las condiciones de mercado que sean favorables para el inversionista. Los directivos, por su parte, están interesados en la obtención del máximo beneficio durante el periodo en el que participan en la gestión de la empresa.

Todo ello conlleva la necesidad de implantar mecanismos de control para y por la seguridad de los propietarios y la sana gestión de los directores de la empresa.

1.3. Nuevos modelos en el enfoque de control

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de los entes.

Asimismo, los modelos han sido diseñados con la esperanza de ser un fuerte soporte del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional y no mecánicamente.

Esto implica, a nuestro entender, un acabado conocimiento del contenido de los modelos y una acabada comprensión del espíritu de los mismos, lo que compromete la correcta preparación de directores, gerentes, jefes, resto de personal, auditores internos y externos.

1.4. Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting)

A efectos de avanzar en el estudio de control interno, se ha escogido como marco de desarrollo e investigación –de entre todos los informes y lineamientos conceptuales que rigen esta materia- el Informe COSO.

A *nivel organizacional*, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A *nivel regulatorio o normativo*, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

1.4.1. Finalidad del informe

- ✓ Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- ✓ Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno

1.4.2. Definición de Control Interno según las normas COSO

En un sentido amplio, se define el control interno como:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Análisis de la definición:

El control interno es un proceso.

Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía al control interno como un elemento añadido a las

actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

Lo llevan a cabo las personas

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El Consejo de Administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

Objetivos del control

Tal como se analizara en la definición de control interno, existen tres categorías de objetivos. La primera categoría se dirige a los *objetivos empresariales* básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos.

La segunda está relacionada con la *elaboración y publicación de estados contables confiables*, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados.

La tercera concierne al *cumplimiento de aquellas leyes y normas* a las que está sujeta la entidad.

Estas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección superior de la empresa, tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado de ese proceso en un momento dado.

1.5. Componentes o elementos de control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son:

- ✓ Entorno de control.
- ✓ Evaluación de riesgos.
- ✓ Actividades de control.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia.

1.6. Qué se puede lograr con el control interno

El control interno puede ayudar a que una organización:

- ✓ Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
- ✓ Pueda prevenir pérdidas de recursos
- ✓ Obtenga información contable confiable
- ✓ Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables

Resumen: ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando o midiendo las dificultades con que se puede encontrar en ese camino.

1.7. Qué no se puede lograr con el control interno

- ✓ El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.
- ✓ Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

1.8. Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial.

- ✓ Resistencia natural que ofrecen los directivos debido a la visión que tienen del sistema de control interno como factor cuya única consecuencia es el incremento de la burocracia en la empresa.
- ✓ No desean alentar políticas de control que actúen sobre el ámbito de la gestión de los propios directivos.
- ✓ El elevado costo que la implantación de mecanismos de control interno suponen para la empresa.

2. ENTORNO DE CONTROL

2.1. ¿Qué es el entorno de control?

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

2.2. Importancia

El entorno de control es la base o andamiaje de todo sistema de Control Interno. Determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

2.3. Factores que lo constituyen

Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de dirección.
- Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
- Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

- Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.
- Consejo de Administración, comité de auditoría, etc.

Existen otros factores que afectan el ambiente de control. Este listado es meramente enunciativo y el orden en que han sido expuestos indica la importancia relativa de cada uno de ellos respecto del resto.

A partir de aquí, se describirán brevemente algunos de los factores antes mencionados y a continuación se indicarán algunos aspectos a tener en cuenta al momento de evaluar estos valores que conforman el ambiente de control. Cabe aclarar que la evaluación de estos factores, conlleva una dosis de subjetividad, hecho que determina que se formule una opinión subjetiva de los mismos. Como esta opinión incidirá en forma significativa en la eficacia del control, es aconsejable considerar de la forma más exhaustiva posible todos los aspectos relacionados a éste.



2.3.1. Los valores éticos

Los valores éticos fomentan la buena reputación de una entidad. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización. Para afianzar esta reputación no basta el mero respeto a la ley, es decir, la eficacia de un sistema de control no puede estar por encima de la moral y la integridad de las personas que administran y supervisan estos controles, ya que estos valores constituyen el basamento de toda la estructura de control.

La Comisión Treadway estableció: "un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Un clima así contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados".

Dificultad para establecer conductas éticas. Incentivos y tentaciones

La dificultad en establecer valores éticos radica en la frecuente necesidad de atender intereses de las distintas partes. Es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados,

proveedores, clientes, competidores, y el público, ya que muchas veces éstos se encuentran enfrentados.

Frecuentemente, la misma organización dificulta el establecimiento de valores éticos incitando a los individuos que en ella trabajan a cometer actos fraudulentos, ilegales o al menos poco éticos. Por ejemplo, el poner énfasis en lograr o mostrar resultados a corto plazo, fomenta una modalidad en que el fracaso paga un precio muy elevado.

Otras de las razones por las que se llevan a cabo prácticas dolosas o cuestionables al presentar información financiera, es la ignorancia. Esta viene ocasionada frecuentemente por un escaso soporte moral o por ausencia de orientación más que por la intención de engañar.

Evaluación de los Valores Éticos

- La existencia e implementación de códigos de conducta relacionados con prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La observancia por parte de la autoridad superior del organismo de valores éticos y morales, como así también la difusión, internalización y observancia del cumplimiento de los mismos por parte de los empleados.
- La forma en que se realizan las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, acreedores, competidores, etc., analizando si en estas relaciones la dirección prioriza aspectos éticos y presta atención a que el resto de la organización observe la misma conducta.
- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento, a corto plazo o poco realistas, como así también las remuneraciones basadas en el logro de los mismos.

2.3.2. Compromiso de competencia profesional. Conceptualización.

En una organización, es necesaria la existencia de procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para poder cubrir cada puesto de trabajo por personas capaces de realizar sus labores en forma competente.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados.

Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

Evaluación

- La existencia de descripción de puestos de trabajo ya sea formal o informalmente u otra forma de describir tareas que conforman trabajos específicos.
- Descripción de conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo tareas o actividades.
- Métodos de contratación de personal que prevén requisitos debidamente especificados.

2.3.3. Filosofía y estilo de la Dirección

Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno. Un planteamiento empresarial orientado excesivamente al riesgo, una actitud poco propicia a la prudencia, o no tomar en cuenta los aspectos de control o administrativos al emprender negocios, son indicativos de riesgos de control interno. Desde otro punto de vista, una gerencia que sin dejar de afrontar los riesgos empresariales toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento, evitando riesgos impropios y que consideran los aspectos positivos y negativos de cada alternativa, crea una actitud positiva de control interno en la organización.

Evaluación

- Cuáles son los riesgos empresariales aceptados. Si la dirección participa frecuentemente en operaciones de alto riesgo, o bien es extremadamente prudente a la hora de aceptarla.
- Cómo transmite la dirección superior al resto de los niveles de la organización de manera explícita y contundente su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos.
- Actitudes de la dirección respecto de la presentación de información contable, incluyendo la selección de políticas contables prudentes o arriesgadas o que puedan tender a la manipulación de datos.

2.3.4. Estructura y Plan Organización

Delegación de poderes y responsabilidad.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en un algún tipo de herramienta gráfica.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan

en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

Todo organismo debe complementar su organigrama con un manual de organización, en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Evaluación

- La estructura organizativa de la entidad está formalizada y resulta idónea para proporcionar el flujo de información necesario para su eficaz desenvolvimiento.
- Las responsabilidades de los directivos están claramente definidas.
- Los canales de comunicación, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad están plasmados en un cuerpo orgánico conocido por toda la organización.
- Los poderes que se delegan son los adecuados para lograr los objetivos de la entidad.
- Existe un correcto conocimiento y responsabilidad por parte de quien recibe poderes, como así también un nivel de supervisión adecuado por parte de quienes los delega.

2.3.5. Políticas y prácticas de Recursos Humanos

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona y se enriquezca humana

y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe realizarse de forma justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política respectiva.

Evaluación

- Políticas y procedimientos en vigencia para contratación, formación, promoción y remuneración de empleados.
- Medidas disciplinarias tomadas como respuesta a acciones indebidas o a desviaciones respecto de procedimientos aprobados.
- Los procesos de revisión de expedientes de candidatos a puestos de trabajo, en respuesta a actividades no admitidas en la organización.
- Criterios para retener, evaluar y promocionar empleados.

2.3.6. Comité de Administración o Comité de Auditoría

La existencia de estos órganos dedicados con exclusividad al control, se vislumbra con mayor frecuencia en empresas de mayor envergadura.

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno como así también procura el mejoramiento continuo del mismo.

La existencia de un comité de estas características refuerza el sistema de control interno y contribuye positivamente al ambiente de control.

Sin embargo, la mera existencia no es suficiente. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, con miembros de capacidad y trayectoria que exhiban además un grado elevado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión.

Evaluación

- La independencia de criterio de los consejeros respecto de los temas más difíciles de la organización.
- La existencia de reuniones frecuentes entre consejeros, gerentes financieros y auditores externos e internos.
- La suficiencia y oportunidad con que se les provee información a los miembros del consejo, como así también, la suficiencia de la misma para analizar objetivos, estrategias, situación financiera, y acuerdos significativos.

Importancia de los factores

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generen, y consecuentemente, al tono de la organización.

3. EVALUACION DE RIESGOS

3.1. El impacto de los riesgos en la organización

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. El riesgo es inherente a los negocios. No existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cual es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- Clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones económicas del país.
- Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales.
- Procesos y sistemas de información automatizados.
- Dispersión geográfica de las operaciones.

- Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.

Los riesgos identificados por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran a diversas áreas de la organización. La función de la auditoría interna es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

3.2. El Riesgo y los Objetivos de la Organización

El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos.

La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.

El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos son metas medibles hacia donde una entidad puede desarrollar sus actividades. Sin embargo, aún cuando debería existir una seguridad razonable que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que algunos de ellos puedan cumplirse.

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

3.3. Objetivos

Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización, pueden ser muy estructurados o formales o por el contrario, informales. Asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien, ser implícitos (por ej., intentar mantener el mismo nivel de costos fijos que el período anterior).

¿Cómo se establecen los objetivos?

En una entidad, al menos en forma anual, se establece o refresca cuál su misión, su función, los valores que la empresa considera prioritarios. Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno (entre otros aspectos), llevan a definir una estrategia global. Esta estrategia, como su nombre lo indica, apunta a determinar una asignación de recursos entre las distintas unidades de negocio y determina prioridades a escala global. Los objetivos específicos, nacen de la estrategia global de la entidad.

Así pues, coexisten en la organización objetivos globales y particulares o específicos. Estos últimos se encuentran integrados y estrechamente ligados a los primeros.

Al establecer objetivos globales y por actividad, se está en condiciones de identificar los factores críticos de éxito, en otras palabras, se trata de definir cuáles son las condiciones que se deben dar para que los objetivos se cumplan.

Categorías de Objetivos de Control Interno

A pesar de su diversidad, existen tres grandes categorías de objetivos. Aunque aquí hablamos un poco de cada grupo de objetivos, no se intenta establecer ningún tipo de separación estricta entre ellos y debe reconocerse que muchos de los objetivos de diferentes categorías se interrelacionan y entrecruzan entre sí.



Objetivos de las operaciones

Estos objetivos constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social. Son básicamente, un elemento de gestión y no un elemento de control interno. Cada entidad tiene sus propios objetivos operacionales muy diferenciados a otras, ya que los mismos están muy relacionados con las prioridades, el juicio y el estilo de gestión de la gerencia, mientras que los otros dos grupos de objetivos a pesar de tener distintos matices para cada entidad, son aplicables a todas las entidades.

Es fundamental que este tipo de objetivos y de estrategias estén claramente definidos y coordinados con los objetivos y estrategias específicos, ya que es sobre los objetivos de cumplimiento donde la organización dirige una parte sustancial de sus recursos.



Objetivos relacionados con la información financiera

Este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables - sean estos finales o intermedios-, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros. La información financiera es un elemento importante para la gestión interna, aunque aquí nos ocuparemos de la información financiera exterior, dirigida a entidades de crédito, inversores, proveedores, clientes, etc. El término "fiabilidad" implica la preparación de dichos estados según principios contables generalmente aceptados y otros principios y regulaciones contables que sean relevantes y apropiadas.

La presentación adecuada de la información contable requiere:

- ✓ Principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- ✓ Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- ✓ Presentación de hechos, transacciones y acontecimientos de tal forma que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

Estos requisitos se apoyan en una serie de aseveraciones implícitas que soportan los estados contables:

Existencia: Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas representan acontecimientos que ocurrieron en ese mismo período.

Totalidad: Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.

Derechos y obligaciones: Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones efectivas de la entidad a una fecha determinada.

Valoración: El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos y gastos han sido determinados y contabilizados con criterios adecuados de conformidad con principios contables generalmente aceptados.

Presentación: La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente descripta y clasificada.

Objetivos de cumplimiento

Toda entidad debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de las relaciones sociales (normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc.).

Los antecedentes de una sociedad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas, pueden incidir -tanto positiva como negativamente-, en su reputación dentro de la comunidad.

Consecución de objetivos

Los objetivos relacionados con la información financiera y los de cumplimiento, están basados principalmente en normas externas establecidas independientemente de las metas de la entidad. La consecución de estos objetivos, está en gran medida bajo el dominio de la organización.

Sin embargo, los objetivos relacionados con las operaciones, no están basados en pautas externas sino en metas que fija la propia organización. Estas metas pueden verse afectadas por acontecimientos externos previstos o no por la organización (la aparición de un nuevo competidor, condiciones meteorológicas adversas, cambios en las políticas monetarias, etc.). La meta de control en este área se basará principalmente en desarrollar objetivos coherentes en toda la organización, identificación de factores de éxito, presentación oportuna de información sobre el rendimiento del negocio y sobre posibles peligros que puedan hacer fracasar la consecución de estos objetivos.

Solapamiento de objetivos

Los objetivos normalmente se solapan o refuerzan unos con otros. Esto quiere decir que las acciones dirigidas al cumplimiento de uno de ellos, pocas veces son exclusivas, sino que coadyuvan al cumplimiento de otro u otros.

3.4. Riesgos

¿Qué son los “riesgos”?

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

Identificación y análisis de riesgos

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- ✓ un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- ✓ una o varias actividades que estén fuertemente relacionadas con los clientes;
- ✓ un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento;
- ✓ un área de vital importancia estratégica.

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos que no están formalmente expresados, pero que no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, pero es verdaderamente importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentar los mismos.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- ✓ desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- ✓ cambios en las necesidades y expectativas de la demanda;
- ✓ modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- ✓ alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, se pueden citar:

- ✓ la estructura organizacional adoptada, teniendo en cuenta la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- ✓ la calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- ✓ la propia naturaleza de las actividades del organismo;
- ✓ el impacto relativo de los sistemas informáticos en el sistema de información de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso a nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán, como mínimo:

- ✓ una estimación de su importancia/trascendencia;
- ✓ una evaluación de su probabilidad de ocurrencia/ frecuencia;
- ✓ una valoración de la pérdida que podría resultar;
- ✓ una definición del modo en que habrán de manejarse/gestionar el riesgo.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia: veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

Valoración de riesgos

A continuación se describe una metodología (entre las varias que existen) que persigue la identificación y evaluación de riesgos.

La valoración es la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales. Dado que un riesgo es algo que pone en peligro el logro de un objetivo, una aproximación hacia su identificación, podría surgir de simples preguntas: ¿que podría salir mal?; ¿qué recursos necesitamos proteger?.

Son factores clásicos de alto riesgo potencial: los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal o el establecimiento de nuevos servicios. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del auditor y del gestor, en función de los siguientes criterios:

1. El impacto del área auditable cuando no logra los OBJETIVOS de la organización.
2. La competencia, integridad y suficiencia del PERSONAL.
3. La cuantía de los activos, liquidez o volumen de TRANSACCIONES.
4. La COMPLEJIDAD o VOLATILIDAD de las actividades.
5. La suficiencia de los CONTROLES INTERNOS en el propio área.
6. El grado en que el área depende de los SISTEMAS INFORMÁTICOS.

Cada uno de los anteriores criterios se cuantifica según una escala, de 1 a 3, que asigna un valor descriptivo a cada uno de los factores de riesgo más importantes:

- 1 = Riesgo bajo.
- 2 = Riesgo medio.
- 3 = Riesgo alto.

Suma

De acuerdo con los anteriores coeficientes, la suma del riesgo más bajo alcanzable por un área es 6 y el más alto, 18. La suma se multiplica por (P + I) siendo:

- ✓ P = la probabilidad de ocurrencia de un riesgo importante (1 = bajo, 2 = el medio, 3 = alto)
- ✓ I = impacto en la Organización (1 = impacto bajo, 2 = impacto moderado, 3 = impacto crítico)

Ordenación

Ranking = cada una de las N áreas auditables se ordena de 1 a N.

Modelo de Evaluación de riesgos. Informe COCO

El modelo de evaluación de riesgos esta basado en el marco de control interno de COCO que considera cinco objetivos del control interno y cinco componentes:

Objetivos:

1. Eficiencia en el costo.
2. Eficacia de las operaciones
3. Confiabilidad de la información.
4. Cumplimiento con la normatividad.
5. Salvaguarda de activos.

Componentes:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del control.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo o Supervisión.

Utilizando el modelo de evaluación de riesgos a nivel de subfunciones, es necesario determinar lo siguiente:

- 1º La importancia de cada subfunción de la organización, frente a los cinco objetivos del control.
- 2º Se asigna un valor matemático de 1 al que es menos importante y de 4 al mas crítico. La asignación de estos valores es subjetiva.
- 3º Se estima la eficacia de los controles internos dentro de cada uno de los cinco componentes.

Los valores asignados se ponderan por cada uno de los componentes y representan el riesgo residual posterior a la operación de los controles. En este sentido, un valor menor refleja mas confianza en el funcionamiento efectivo del control.

3.5. Manejo de cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras.

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y atenten contra la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Como se comentó anteriormente, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo, es de la Gerencia, mientras que a la Auditoria Interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ✓ Cambios en el entorno.
- ✓ Redefinición de la política institucional.
- ✓ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✓ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ✓ Aceleración del crecimiento.
- ✓ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias. Tales mecanismos deben responder siempre a un criterio de costo-beneficio.

4. ACTIVIDADES DE CONTROL

4.1. Definición

Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

4.2. Importancia de las actividades de control

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Es menester que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad.

4.3. ¿Quiénes las llevan a cabo?

Se ejecuta en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:

- prevenir su ocurrencia;
- minimizar el impacto de sus consecuencias, o
- procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

4.4. Categorías

Los controles pueden agruparse en tres categorías según sea el objetivo de la entidad con el que estén relacionados.

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros. Por ejemplo: los operacionales suelen contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información contable, y éstos a su vez con el cumplimiento de normas y leyes, y así sucesivamente.

A su vez, en cada categoría, existen distintos tipos de control:

- Preventivos / Detectivos / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales / Operativos

Tal como se aprecia en esta última categoría, en todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control. Por ello es menester que cada agente, conozca cual o cuales son las que les compete, debiéndose para ello, explicitar claramente tales funciones.

4.5. Mecanismos de control

A continuación se exponen algunos de los mecanismos de control utilizables, sin que esta enumeración sea abarcativa de todos los posibles mecanismos de control que se pueden desarrollar en una organización.

4.5.1. Segregación o separación de funciones

Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar, en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control interno más importante y efectivo. Ejemplo: quien custodia los fondos de una empresa, no deberá ser la misma persona que registra los movimientos de tales fondos, ni ser la misma persona que autoriza la disposición de ellos.

4.5.2. Análisis realizados por la dirección

Puesto que la información oportuna y apropiada constituye en la mayoría de los casos la primera base para la correcta toma de decisiones, es fundamental verificar la confiabilidad de la misma, por ejemplo:

- La comparación de datos actuales con datos históricos referidos a los mismos períodos.
 - Información real versus pronosticada.
 - Fuentes de información diversa o cruzada, etc.
 - Seguimiento de campañas comerciales, programas de mejora de procesos productivos, proyectos de reducción de costos, etc.
- Son algunas de las herramientas utilizadas para lograr este cometido.

4.5.3. Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y, básicamente, en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta, y posibilitar el seguimiento y verificación por parte de directivos y fiscalizadores, de todas las operaciones que ella (la documentación) refleja.

4.5.4. Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les ha asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

4.5.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

4.5.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación de nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros: robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

4.5.7. Rotación del personal en las tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

4.5.8. Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar la confiabilidad del procesamiento de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la atinente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que abarquen o alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible, susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas aplicación, están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

4.5.9. Controles físicos

Los activos de naturaleza tangible son susceptibles de recuentos físicos. Estos controles, muy efectivos, comparan los resultados del recuento o arqueos, con las cifras que figuran en los registros contables correspondientes.

4.5.10. Indicadores de desempeño

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha éste hacia los objetivos fijados, para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

4.5.11. Función de auditoría interna independiente

La función de Auditoría Interna en las organizaciones debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de Auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

4.6. Control sobre los sistemas de procesamiento electrónico de datos

Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de la empresa. Su importancia va más allá del tamaño de la misma o de la naturaleza de la información que se procese, y aún de las propias características del sistema de información, es decir, manual o computadorizado. Al ser la estructura que soporta y por

donde fluye y circula “la información”, activo este, si se quiere del orden de los máspreciados en toda organización, debe necesariamente ser controlada.

Las actividades de control de los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías; controles generales y controles de aplicación.

4.6.1. Controles generales

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento –es decir, grandes computadoras, minicomputadoras y redes- hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Controles sobre las operaciones del Centro de Procesamiento de datos

Incluye lo relativo a la estructura organizativa del centro de procesamiento electrónico de datos, o sea, cómo se organiza ésta al nivel de la estructura: responsable del sector, separación de funciones, niveles de autorización, etc. En definitiva, las mismas reglas de organización aplicables a cualquier otro sector de la empresa.

En un entorno más sofisticado, estos controles también incluyen un área de planificación donde, en función de la capacidad productiva, se dispone el uso y distribución de los recursos. Esta planificación, según la norma que analizamos, puede ser táctica y/o estratégica.

Siguiendo con la organización del área de sistemas, las normas COBIT, complementarias de las COSO en materia bancaria, aconsejan la existencia de un Comité de Sistemas, como así también, controles gerenciales sobre el área de procesamiento de datos.

La ubicación del área de sistemas dentro del organigrama general de la empresa ha quedado definida como sector autónomo que no supervisa ni es supervisado por ninguna de las áreas usuarias.

Normativas y Procedimientos

Son pautas o instrucciones básicas referentes a prácticas sanas cuya existencia es deseable en un ambiente de sistemas. Estas normas y procedimientos, pueden referirse a:

- Desarrollo y mantenimiento de programas
- Pruebas de programas
- Pasajes de programas a producción
- Documentación de sistemas

Estas medidas son aplicables no sólo para las versiones originales de los programas, sino que su existencia es más importante aún en las modificaciones de ellas.

Normas sobre Continuidad del Procesamiento

La importancia de estos controles radica en que se relacionan con el principio de “empresa en marcha”, esto es, su finalidad es preservar a la organización de un posible colapso en su sistema de información, que haga peligrar la continuidad de la misma.

Los aspectos hacia donde apuntan estos controles son:

- Análisis de criticidad de los procesos
- Biblioteca de operaciones
- Back-up de archivos
- Plan de contingencias
 - Creación y mantenimiento
 - Capacitación y entrenamiento
 - Pruebas

Proveedores externos

Si bien las normativas en materia de control apuntan primeramente a los programas con desarrollo propio o interno, deberán implementarse en la organización los procedimientos necesarios que cubran la adquisición de programas a proveedores externos. Los puntos de especial atención cuando los programas son adquiridos son:

- Contrataciones formales
- Disposición de programas fuente
- Documentación de desarrollo de sistemas
- Acceso irrestricto a:
 - Sistemas
 - Datos
 - Documentación

Controles sobre la seguridad física

La integridad de los datos y programas se protege a través de la restricción de la utilización del sistema a personas no autorizadas, como así también mediante la creación y mantenimiento de condiciones ambientales adecuadas que favorezcan el funcionamiento de los medios en que se procesa la información. En esta categoría de control merecen especial consideración los siguientes:

- Acceso restringido al área de PED
- Instalaciones adecuadas
- Energía ininterrumpible
- Medios de detección y extinción
- Aire acondicionado.

Controles sobre la seguridad lógica

La importancia de estos controles es cada vez mayor debido al crecimiento de las redes de telecomunicaciones. Si son eficaces, estos controles permiten proteger al sistema contra el acceso y uso no autorizados. Si están bien diseñados, pueden prevenir la piratería informática.

Las actividades de control aconsejables para prevenir estos riesgos se orientan a:

- Identificación
- Autenticación
 - Algo conocido (password)
 - Algo poseído (tarjeta, llave)
 - Algo personal (reconocimiento, firma, huellas dactilares, etc.)
- Autorización
 - Matriz de autorizaciones
- Registración
 - Loggin

4.7. Controles sobre las aplicaciones

Como su nombre lo indica, están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el procesamiento de las transacciones, su autorización y su validez. Estos controles están orientados primordialmente a evitar que datos erróneos se introduzcan al sistema, es decir, que su concepción es retamente preventiva. Sin embargo, también deben ser eficaces para detectar y corregir errores una vez dentro. Apuntan básicamente a:

- Ingreso de transacciones.
- Actualización de datos aceptados y seguimiento de los rechazados.
- Actualización de archivos.
- Controles de acceso a los registros.
- Documentación técnica y del usuario actualizada.
- Resguardo de los archivos.
- Administración del sistema.
- Interfases con otros sistemas.

Los sistemas de información versus tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Las últimas tendencias sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de la información serán el triángulo clave para los tiempos futuros.

4.8. Autoevaluación de controles basada en los modelos

El Dynamik Control Assessment (Evaluación Dinámica de Control) es una metodología desarrollada por la auditoría interna del Banco de Canadá, conocida como Autoevaluación de Control.

Este concepto se deriva y queda implícito en las teorías modernas del control. En la estructura de los modelos COSO y COCO se definen los componentes que estructuran el marco integrado de control. En ellos se involucra al personal de todos los niveles jerárquicos de la organización y de todas las actividades del negocio, para evaluar los controles que apoyan el logro de los objetivos que les han sido encomendados.

Es importante señalar que la autoevaluación de controles puede revolucionar los servicios que la auditoría interna proporciona. Esta metodología aplicada en forma adecuada ofrece hacer más con menos recursos, y establece los mecanismos para la evaluación de los controles tanto informales como formales.

4.8.1. Evaluación de controles informales

Para desarrollar esta metodología es necesario identificar los controles informales que se ubican en el componente ambiente de control y los controles formales en

los restantes cuatro componentes del marco integrado (evaluación de control, actividades de control, comunicación y supervisión).

El método contempla la realización de talleres para obtener una amplia representación de las perspectivas que apoyan u obstaculizan el logro de objetivos.

Profesionales de la auditoría interna organizan los talleres con el personal operativo, sin la participación de la alta dirección.

Estos eventos pueden realizarse sobre unidades de trabajo o por funciones específicas. La gerencia responsable, objeto de análisis, debe definir los objetivos de trabajo más importantes, así como los controles que coadyuven a su consecución.

Los participantes evalúan las fortalezas y debilidades de sus procesos de trabajo y comentan el impacto en la capacidad para alcanzar los objetivos propuestos.

Para estructurar las discusiones, se utilizan plantillas para evaluar el riesgo de auditoría y fijación de prioridades, prevista en el modelo COSO.

Este procedimiento, una vez automatizado, proporciona las plantillas, recoge los resultados de todos los votos de los participantes, captura los aspectos relevantes de la discusión y facilita en posterior análisis de los resultados.

En estos talleres se evalúan los controles formales e informales, utilizando el mismo criterio en cada taller para facilitar la acumulación y comparaciones en el ámbito de toda la organización.

Los participantes votan para definir la importancia de cada aspecto y para evaluar la eficacia.

4.8.2. Evaluación de controles formales

Se refiere a las actividades de control relacionadas con objetivos específicos de trabajo.

La definición de los controles específicos se realiza mediante una reunión y se identifican y agrupan bajo cuatro componentes de control:

- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo o Supervisión.

En esta misma reunión se obtiene el consenso de la gerencia respecto a la importancia y eficacia de los controles propuestos en apoyo del logro de los objetivos y con la información obtenida se elaboran plantillas para discusión y votación.

La discusión se realiza por las actividades de control dentro de los componentes, y la votación se realiza para definir la importancia y eficacia de dichas actividades.

4.8.3. Informe de Resultados

La gerencia recibe el reporte de calificaciones y evaluaciones, el cual constituye la base para el intercambio de ideas entre la gerencia y el departamento de auditoría interna, que incluye cualquier asunto de interés precisado para su posterior negociación sobre las acciones a tomar para su atención.

La gerencia del departamento evaluado recibe un informe consolidado de la Autoevaluación de Control que proporciona una visión general de los controles formales e informales y también recibe un reporte del Perfil de Confianza, que compara la evaluación de los controles de cada componente con el nivel general de toda la organización.

Con la participación del departamento de auditoría interna en el proceso de Autoevaluación de Control se obtiene información valiosa respecto a controles potenciales, por la especialización que tiene en esta materia.

La auditoría adquiere un conocimiento integral de las operaciones y para efectos de revisiones subsecuentes, ayuda a identificar las prioridades en el proceso de planeación de sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

- AICPA: *Statements on Auditing Standards, núm. 1*, Declaraciones sobre normas de auditoría, noviembre. En: American institute of certified public accountants: *Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. I* México.
- AICPA: *Statements on Auditing Standards, núm. 55*, Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros, abril. En: American institute of certified public accountants: *Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. IV*, México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1988-1995.
- ALVAREZ LÓPEZ, J. y BLANCO ILLESCAS, F., “Enfoque sistémico de la contabilidad de dirección estratégica”, *Técnica Contable*, (1993).
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, Comunicación “A” 2525”. Circular CONAU 1-212. Fecha 02.04.97.
- BANCO DE MÉXICO (Exposición), V Reunión de Auditores Internos de banca Central.
- COOPERS & LYBRAND, “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)”, Ed. Díaz de Santos, (1997), España.
- El sistema de control interno: problemática de su implantación en la empresa.14 Hitos de Ciencias Económicas-Administrativas. Universidad Autónoma de Tabasco.
- JENSEN, M.C., “Éxito y fracaso de los sistemas de control interno”, *Harvard Deusto Business-Review*. (1995).
- NARDELLI, Jorge R., “Auditoría y seguridad de los sistemas de computación”, Buenos Aires, Cangallo, (1984).

- RUSSENAS, Rubén Oscar, “Manual de control interno”, Buenos Aires, Cangallo, (1978).
- SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN, “Normas Generales de Control Interno”. (1998).
- WALKER, D. W., “Sistemas de información para la administración”, Ed. Alfaomega; México, (1996).