

LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO

(INFORME COSO)

R E S U M E N

El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los Comités de Auditoría y de una calificada Auditoría Interna y Externa, recalcando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

LO QUE SE ENTIENDE POR CONTROL INTERNO

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

No todas las personas entienden lo mismo por "Control Interno", esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en la normatividad.

En sentido amplio, se define 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.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ❑ El Control Interno es un **proceso**, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- ❑ El Control Interno lo llevan a cabo las **personas**, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de **personas** en cada nivel de la organización.
- ❑ El Control Interno sólo puede aportar un **grado de seguridad razonable**, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la Entidad.
- ❑ El Control Interno esta pensado para facilitar la consecución de **objetivos** propios de cada entidad.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno **consta de cinco componentes relacionados entre sí**, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

Los cuales se detallan a continuación:

1. AMBIENTE DE CONTROL

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL (COMO EVALUAR EL ENTORNO DE CONTROL)

Para evaluar el entorno de control, el evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control.

Integridad y valores éticos.

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores.
- La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

Compromiso de competencia profesional.

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales.
- El análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

- El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia del Control Interno.
- La independencia de los consejeros o miembros del Comité.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.

Situaciones que pueden incitar a los empleados a cometer actos indebidos.

- Falta de controles o controles ineficaces.
- Alto nivel de descentralización sin las políticas de apoyo necesarias, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles mas bajos.
- Una función de auditoría interna débil.
- Consejo de Administración poco eficaz.
- Sanciones por comportamiento indebido insignificantes o que no se hacen públicas.

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

CATEGORÍAS DE OBJETIVOS

A pesar de su diversidad, pueden agruparse en tres grandes categorías:

Objetivos relacionados con las operaciones.- Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

Objetivos relacionados con la información financiera.- Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de información financiera, a menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

Objetivos de cumplimiento.- Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad, dependen de factores externos como: la reglamentación en materia de medio ambiente, tienden a ser parecidos en algunos casos, o en todo un sector.

RIESGOS

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos, se presentan algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

- Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información.

Se han desarrollado muchas técnicas para identificar riesgos, la mayoría desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Además, de identificar los riesgos a nivel de empresa debe hacerse a nivel de cada actividad de la empresa, esto ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Análisis de riesgos

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad deben llevarse a cabo un análisis de riesgos que puede ser:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- Que medidas deben adoptarse.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte del Control Interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos, estas acciones son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del Sistema de Control Interno.

Administración del cambio

Los cambios en la economía, nuevos empleados, sistemas de información nuevos, crecimiento rápido o cambios en la reglamentación pueden hacer que un sistema de control eficaz ya no lo sea, en el contexto del análisis de riesgos resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones pertinentes.

Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en la medida de lo posible, los mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes.

COMO EVALUAR LOS RIESGOS

El evaluador deberá concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

Algunos ejemplos:

Análisis efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos.

Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información.- Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

Controles físicos.- Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL CON LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

NECESIDADES ESPECÍFICAS

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes, incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serían diferentes; en efecto, cada una está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el Control Interno, además, los controles reflejan el entorno de la entidad y el sector en el que opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

El entorno en el que una entidad opera influye en los riesgos a los que está expuesta, en particular, puede estar sujeta a requerimientos de información a terceros particulares o a cumplir exigencias legales o normativas específicas.

La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Hay otros factores que influyen como la complejidad de una organización, la localización y dispersión geográfica, la importancia y la complejidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos entre otros.

COMO EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan. Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos. La evaluación deberá tener en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizando, sino también si se aplican de manera correcta.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud ¿Los datos son correctos?

Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

Por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de Control Interno, también han de ser controlados.

COMUNICACIÓN INTERNA

Además, de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al Control Interno.

Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de Control Interno, como funcionan los mismos, saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, El personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, los empleados de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los mas capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben haber líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber **disposición de los directivos para escuchar**.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

COMO EVALUAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar:

Información.

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

Comunicación.

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal.
- El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, etc.

5. SUPERVISIÓN

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los Sistemas de Control Interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

SUPERVISIÓN CONTINUA

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del Control Interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

ALCANCE Y FRECUENCIA

El alcance y la frecuencia de la evaluación del Control Interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la dirección general y los directores de filial o de división.

Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del Control Interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación de un Sistema de Control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del Sistema de Control Interno objeto de la evaluación. Conviene centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar. A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente, a fin de determinar el funcionamiento real del sistema, se mantendrán conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles, se revisarán los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del Sistema de Control Interno y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

METODOLOGÍA

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de Control Interno. Algunas empresas, comparan sus Sistemas de Control Interno con los de otras entidades, lo que se conoce generalmente como “benchmarking”.

DOCUMENTACIÓN

El nivel de documentación soporte del Sistema de Control Interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el Sistema de Control Interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

PLAN DE ACCIÓN

Sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de Control Interno y actividades objeto de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del Control Interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de Control Interno u otros, para su atención inmediata.
- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las condiciones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

DEFICIENCIAS

Las deficiencias en el Sistema de Control Interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del Sistema de Control Interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el Sistema de Control Interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio Sistema de Control Interno. Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad. El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente. Las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control, las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

¿QUÉ DEFICIENCIAS SE DEBEN INFORMAR?

Todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

Al detectar una deficiencia del Control Interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas.

En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

COMO EVALUAR LA SUPERVISIÓN

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del Control Interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.

Supervisión continua

- Hasta que punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el Sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente.
- En que medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En que medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

La evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada
- Adecuado volumen y calidad de la documentación

Comunicación de deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el Control Interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera confiable, puede reforzar la confianza de que la empresa cumple con la normatividad aplicable.

LO QUE NO SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO

Un Sistema de Control Interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El Control Interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección.

El Control Interno (incluso un Control Interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y análogos) el Control Interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consiente del progreso o del estancamiento de la entidad.

JUICIO HUMANO

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral.

DISFUNCIONES DEL SISTEMA

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar, puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio.

ELUSIÓN DE LOS CONTROLES POR LA DIRECCIÓN

El Sistema de Control Interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento, incluso aquellas entidades que tienen un buen ambiente de control (aquellas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el Sistema de Control Interno.

El término “elusión de los controles por la dirección” en el sentido en que se emplea en éste documento se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales.

La elusión incluye prácticas tales como actos deliberados de falsificación ante bancos, abogados, contadores y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos entre otras.

La elusión no se debe confundir con la intervención, términos que se refiere a los actos de la dirección efectuados con finalidades legítimas, que se desvían de las políticas y procedimientos establecidos. La intervención de la dirección es necesaria para hacer frente a transacciones o acontecimientos puntuales y no recurrentes que, de otra forma no serían procesados correctamente por el Sistema de control.

Las intervenciones se hacen de manera abierta y tienen su correspondiente soporte documental, mientras que la elusión normalmente ni se documenta ni se comunica, en un claro intento de encubrir los hechos.

CONFABULACIÓN

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallas en el Sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el Sistema de Control.

RELACIÓN COSTO / BENEFICIO

Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del costo y el beneficio de la implantación de controles. Generalmente resulta mas fácil determinar el costo, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa, normalmente se tienen en cuenta todos los costos directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costos indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costos de oportunidad asociados al uso de recursos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Todos los miembros de la organización son responsables del Control Interno.

- ❑ **La Dirección.**- O cualquier denominación para el máximo ejecutivo, en el cual recae en primer lugar la responsabilidad del control, el cual debe liderar y revisar la manera en que los miembros controlan el negocio, estos a su vez designan responsables de cada función y establecen políticas y procedimientos de Control Interno más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.
- ❑ **Responsables de las Funciones Financieras.**- Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad. Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales.

El director financiero, el jefe de contabilidad, el “controller” y otros responsables de las funciones financieras de una entidad son claves para determinar la forma en que la dirección ejerce el control.

- **El Consejo de Administración.**- La dirección es responsable ante el Consejo el cual debe de ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad. Debe de estar preparado para una posible falla de la dirección a través de una comunicación con los niveles altos, con los responsables financieros, jurídicos y de auditoría.

Muchos consejos de administración llevan a cabo sus tareas a través de comités. Sus funciones y la

importancia de sus trabajos varían de una entidad a otra, pero suelen incluir las áreas de auditoría, remuneraciones, finanzas, nombramientos etc. Cada comité puede poner un énfasis específico en determinados elementos del Control Interno.

- **Comité de Auditoría.**- El Comité de Auditoría o en su defecto el consejo, está en una posición privilegiada, tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas. El Comité de Auditoría, junto con, o además de una función de auditoría interna fuerte, está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en que los altos directivos intentan eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que el Comité de Auditoría o el consejo deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves.

La Comisión Treadway ha emitido directrices generales sobre el tamaño del Comité de Auditoría, los plazos de nombramiento, calendarios de reuniones y participantes, información al consejo, el conocimiento por parte de cada miembro de las operaciones de la empresa, la revisión de los planes de los auditores internos y externos, la adopción de nuevos principios de contabilidad, estimaciones importantes, reservas, contingencias y las variaciones de un ejercicio a otro.

- **Auditores Internos.**- Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los Sistemas de control y recomiendan mejoras a los mismos. Según las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors los auditores internos deberían:

- “Revisar la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información”.
- “Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.”
- “Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos”.
- “Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos”.
- “Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos”.

Todas las actividades de una entidad recaen, potencialmente, dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos.

Los auditores internos sólo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría interna es la asignación de personal adecuado para la función de auditoría, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios. Debería haber una rotación periódica en el personal asignado y los auditores internos no deberían asumir responsabilidades operativas. Igualmente, no deberían estar asignados a la auditoría de actividades en las cuales hubiesen tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

Debe recordarse que la función de auditoría interna, en contra de lo que cree algún sector de opinión, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento o mantenimiento del Sistema de Control Interno.

Otros Empleados.- El Control Interno es hasta cierto punto responsabilidad de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el Sistema de Control o realizan funciones para efectuar el control.

Auditores Externos.- Algunos terceros como los auditores externos contribuyen al logro de los objetivos, aportan opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente mediante la auditoría a los estados financieros