

Definición

Resumen del Capítulo: El control interno se define como un proceso, efectuado por los integrantes de una entidad, diseñado para cumplir con los objetivos establecidos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos vinculados al control de un negocio y más aún, facilita la focalización sobre objetivos específicos. El control interno comprende cinco componentes interrelacionados, que son inherentes a la forma en que la dirección administra la empresa. Los componentes están enlazados y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Uno de los objetivos básicos de este estudio es ayudar a la dirección de empresas y otras entidades a controlar mejor las actividades de sus organizaciones. Pero la expresión control interno significa diferentes cosas para distintas personas. Y la amplia variedad de etiquetas y significados impide un entendimiento común del control interno. Una meta importante es entonces, integrar varios conceptos de control interno en una estructura en la que se establezca una definición común y se identifiquen los componentes de control. Esta estructura se diseña para conciliar la mayoría de los puntos de vista y aportar un punto de partida para las apreciaciones con respecto al control interno de entidades en particular, para futuras iniciativas de organismos emisores de normas y para la educación.

Control Interno

Definición:

El control interno es un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente la existencia de formularios y manuales que contienen políticas, sino personas en cada nivel de una organización.

- La dirección y el directorio de una empresa únicamente pueden esperar del control interno que provea seguridad razonable, no seguridad absoluta.
- El control interno está conectado al logro de los objetivos en una o más categorías, separadas pero solapadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la forma como la mayoría de los altos ejecutivos entrevistados visualizan el control interno al dirigir sus empresas.¹ De hecho, generalmente hablan en términos de "control" y estar "en control".

Segundo, abarca concepciones parciales de control interno. Aquellos que lo desean, pueden enfocar separadamente por ejemplo, controles sobre la elaboración de información contable o controles relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones. En forma similar, se puede abarcar el enfoque dirigido a controles sobre una unidad o una actividad particular de una entidad.

La definición también proporciona una base para definir la eficacia del control interno, que se discutirá más tarde en este capítulo. Los conceptos fundamentales, referidos anteriormente a grandes rasgos, serán discutidos en los siguientes párrafos.

Un proceso²

El control interno no es un evento o circunstancia aislada, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Estas acciones son extensivas y son inherentes a la forma como la dirección maneja el negocio.

Los procesos de negocios, que son conducidos en o a través de unidades o funciones de una organización, son gestionados a través de los procesos de planificación, ejecución y monitoreo. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos. Los habilita a funcionar y monitorea su conducta y pertinencia continua. Es una herramienta usada por la dirección, no un sustituto de la misma.

Esta conceptualización de control interno es muy diferente de la perspectiva de algunos observadores quienes ven al control interno como algo agregado a las actividades de una entidad, o como una carga necesaria, impuesta por reguladores o por los dictados de burócratas demasiado celosos. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de una entidad y existe por razones fundamentales del negocio. Los controles internos son más eficaces cuando han sido construidos dentro de la infraestructura

¹ El término "empresa" como se usa aquí está referido a las actividades de cualquier entidad, incluyendo organizaciones gubernamentales y otras sin fines de lucro.

² A pesar de que al control interno se lo alude como un proceso, también puede ser visto como una multiplicidad de procesos.

de una entidad y son parte de la esencia de la empresa. Deberían ser "construidos dentro" antes que "construidos sobre".

Los controles "construidos dentro" pueden afectar directamente la capacidad de una entidad para alcanzar sus metas y respaldan las iniciativas de calidad de los negocios. La búsqueda de calidad está directamente vinculada a como se administran y controlan los negocios. Las iniciativas de calidad pasan a ser parte de la estructura operativa de una empresa, lo cual se pone en evidencia de la siguiente forma:

- El liderazgo de los altos ejecutivos asegurando que los valores de calidad estén incorporados a la forma como actúa una compañía.
- Estableciendo objetivos de calidad enlazados con la recopilación y análisis de información y otros procesos de una entidad.
- Usando el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de clientes para impulsar mejoras de la calidad en forma continua.

Estos factores de calidad son análogos a aquellos de un sistema eficaz de control interno. De hecho, el control interno no solo está integrado con programas de calidad, sino que es generalmente crítico para su éxito.

Los controles "construidos dentro" también tienen trascendencia en la contención de los gastos y tiempos de respuesta:

- La mayoría de las empresas se enfrentan con mercados altamente competitivos y con la necesidad de contener costos. Si se añaden nuevos procesos separados de los ya existentes se adicionan costos. En cambio si se enfoca sobre las operaciones existentes y su contribución a un eficaz control interno y se incorporan controles a las actividades operativas básicas, una empresa usualmente puede evitar procesos y costos innecesarios.
- Una práctica de establecer controles de la estructura operativa ayuda al desarrollo "gatillo" de nuevos controles necesarios para nuevas actividades de negocios. Tal reacción automática hace a las entidades más ágiles y competitivas.

Las personas

El control interno es ejecutado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una entidad. Es cumplido por las personas de una organización, por lo que hacen y dicen. Las personas establecen los objetivos de la entidad y ponen mecanismos de control.

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas. El control interno reconoce que la gente no siempre entiende, comunica o se desempeña en forma consistente. Cada individuo trae al lugar de trabajo antecedentes y habilidades técnicas que son únicos y tiene diferentes necesidades y prioridades.

Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno. Las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. De acuerdo a esto, es necesario que exista un claro y cercano enlace entre los deberes de las personas y la forma en que los llevan a cabo, así como también con los objetivos de la entidad.

La expresión "personas de la organización" comprende tanto al directorio, como a la dirección y al resto del personal. A pesar de que los directores podrían ser vistos como realizando tareas de vigilancia en forma principal, también proporcionan orientación y aprueban ciertas transacciones y políticas. Como tales, los directorios son un elemento importante del control interno.

Seguridad razonable

No importa cuan bien diseñado y ejecutado esté el control interno, éste solo puede proporcionar seguridad razonable a la dirección y al directorio en cuanto al logro de los objetivos de una empresa. La probabilidad de conseguirlo es afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho de que en la toma de decisiones el juicio humano puede tener fallas, las personas responsables de establecer los controles necesitan evaluar sus costos y beneficios relativos, y pueden desencadenarse rupturas debido a fallas humanas tales como simples errores o malentendidos. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas. Finalmente la dirección tiene la capacidad de violentar el sistema de control interno.

Objetivos

Toda entidad se inicia con una misión, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlos. Los objetivos pueden ser establecidos para una entidad como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad. A pesar de que muchos objetivos son específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son, conseguir y mantener una buena imagen dentro del negocio y frente a los consumidores, proporcionar estados contables confiables a los accionistas y operar cumpliendo con las leyes y regulaciones.

Para este estudio los objetivos caen dentro de tres categorías:

- Operaciones - relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad;

- Elaboración de información contable - relacionados con la preparación de estados contables publicados confiables;
- Cumplimiento - relacionados con el cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización permite enfocar sobre aspectos separados del control interno. Estas categorías distintas pero superpuestas (un objetivo particular puede caer bajo más de una categoría) encaran distintas necesidades y pueden ser responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también permite distinguir entre lo que puede esperarse de cada categoría de control interno.

Puede esperarse que un sistema de control interno provea seguridad razonable de lograr los objetivos relativos a la confiabilidad de la elaboración de información contable y al cumplimiento con leyes y regulaciones. El logro de esos objetivos, que están basados ampliamente en estándares impuestos por unidades externas, depende de como se desempeñan las actividades dentro de los controles de la entidad.

Sin embargo, el logro de los objetivos relacionados con las operaciones -tales como un rendimiento particular de una inversión, participación en el mercado o la introducción de nuevas líneas de productos- no está siempre dentro del control de la entidad. El control interno no puede prevenir juicios o decisiones erróneos o eventos externos que pueden causar que un negocio falle en el logro de sus metas operativas. Para estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que la dirección y, en su rol de vigilancia, el directorio estén enterados, en forma oportuna, en la medida en que la entidad se está moviendo hacia esos objetivos.

Componentes

El control interno comprende cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de la forma como la dirección conduce el negocio y están integrados con el proceso de gestión. Los componentes son:

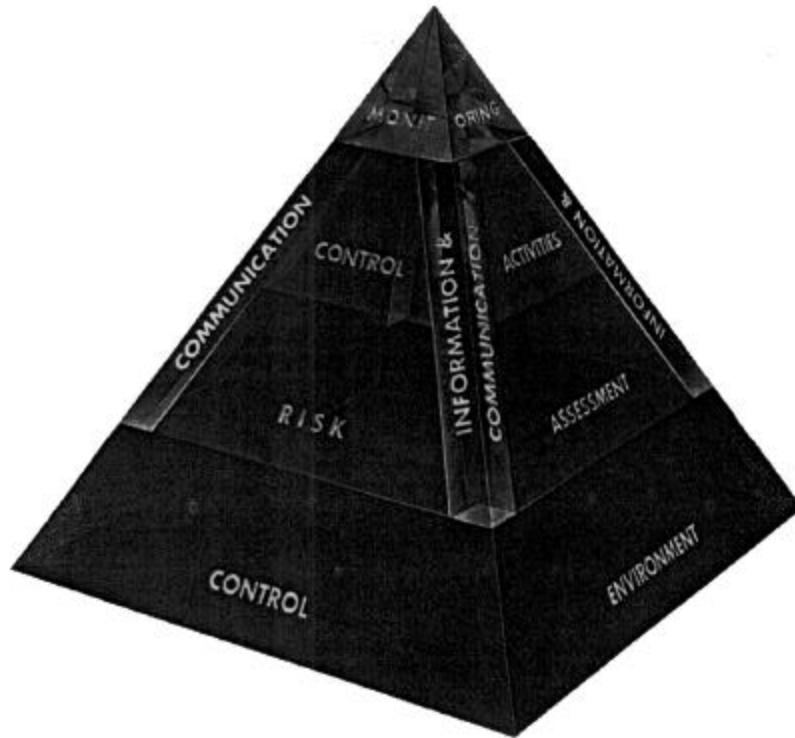
- *Ambiente de control* - El corazón de cualquier negocio es su gente - sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia - y el ambiente en el cual se trabaja. Es el motor que impulsa a una entidad y la base sobre la que todo descansa.
- *Apreciación de riesgos* - La entidad debe estar al tanto y manejar los riesgos a los que se enfrenta. Debe establecer objetivos, integrados con las actividades de ventas, producción, mercadeo, actividades financieras y otras, a efectos de que la organización

CAPITULO 1

opere en forma concertada. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y manejar los riesgos relacionados.

Figura 1

Componentes del Control Interno



El ambiente de control provee una atmósfera en la cual las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control. Sirve como el fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la dirección aprecia los riesgos relacionados con el logro de objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección para encarar los riesgos son llevadas a cabo. Mientras tanto, la información pertinente es capturada y comunicada a través de la organización. El proceso en su totalidad es monitoreado y modificado según lo requieran las circunstancias.

- *Actividades de control* - Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos de control para ayudar a asegurar que las acciones identificadas por la dirección como necesarias para encarar los riesgos asociados al logro de los objetivos de una entidad, sean eficazmente llevadas a cabo.
- *Información y comunicación* - Rodeando estas actividades están los sistemas de información y comunicación. Estos permiten a los integrantes de la entidad obtener e intercambiar la información necesaria para conducir, manejar y controlar sus operaciones.
- *Monitoreo* - El proceso completo debe estar monitoreado y deben efectuarse las modificaciones necesarias. De esta forma, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando cuando las condiciones lo justifiquen.

Estos componentes de control interno y sus enlaces son representados en un modelo en la Figura 1. El modelo representa el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la apreciación de los riesgos no solo influye en las actividades de control, sino que también puede hacer resaltar una necesidad de reconsiderar necesidades de información y comunicación, o las actividades de monitoreo de una entidad. De ahí que, el control interno no es un proceso serial, donde un componente afecta solo al siguiente. Es un proceso iterativo multidireccional en el que casi todo componente puede e influir sobre otro.

Ningún par de entidades tendrá o debiera tener el mismo sistema de control interno. Las compañías y sus necesidades de control interno difieren radicalmente de acuerdo al ramo de actividad y al tamaño, así como por la cultura y la filosofía de gestión. De ahí que, mientras que todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una compañía a menudo parecerá muy diferente del de otra.

Relacionamiento entre objetivos y componentes

Hay una relación directa entre los objetivos, que son aquello por cuyo logro se esfuerza una entidad, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos. La relación puede ser representada por una matriz tridimensional, mostrada en la Figura 2.

- Las tres categorías de objetivos - operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento - están representadas en las columnas verticales.
- Los cinco componentes están representados por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, a las que está relacionado el control interno, están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

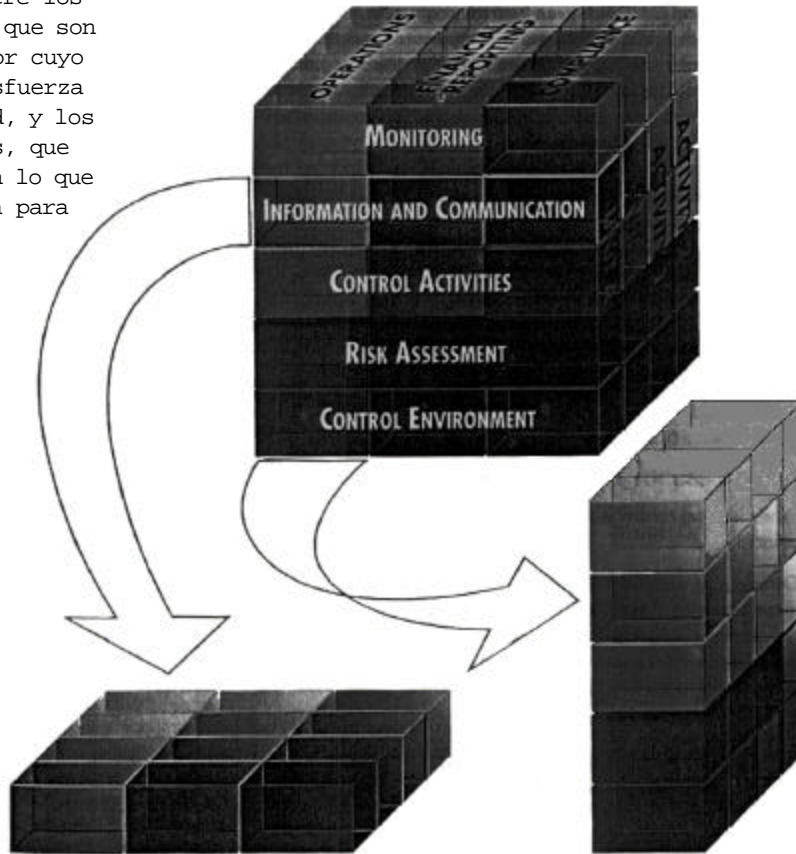
CAPITULO 1

Cada fila componente "corta a través" y se aplica a las tres categorías de objetivos. Un ejemplo es representado en forma separada, debajo, a la izquierda de la figura, como una sección arrancada: Los datos contables y extra-contables provenientes de fuentes externas e internas, que es parte del componente información y comunicación, son necesarios para manejar eficazmente las operaciones de la empresa, formular estados contables confiables y determinar que la entidad está cumpliendo con las leyes aplicables. Otro ejemplo (no representado separadamente), el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que los planes, programas y otras directivas de la dirección sean llevados a cabo - representando el componente actividades de control - está asociado también a las tres categorías de objetivos.

Figura 2

Relacionamiento entre objetivos y componentes

Hay una relación directa entre los objetivos, que son aquellos por cuyo logro se esfuerza una entidad, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos.



Las tres categorías de objetivos necesitan información -para manejar eficazmente las operaciones de la empresa, preparar estados contables de manera confiable y determinar cumplimiento.

Los cinco componentes son aplicables e importantes para lograr los objetivos de operaciones.

En forma similar, mirando a las categorías de objetivos, los cinco componentes están asociados a cada una de ellas. Si tomamos una categoría de objetivos, por ejemplo, la eficacia y eficiencia en las operaciones, los cinco componentes son aplicables e importantes para su logro. Esto se ilustra separadamente, debajo, a la derecha de la figura.

El control interno está asociado a una empresa en su totalidad o a una de sus partes. Este relacionamiento está indicado por la tercera dimensión, que representa subsidiarias, divisiones u otras unidades empresariales o actividades funcionales o de otra clase tales como compras, producción y mercadeo. De acuerdo a lo anterior es posible enfocar sobre cualquiera de las celdas de la matriz. Por ejemplo, se puede considerar la celda de abajo-izquierda-frente, que representa como el ambiente de control se relaciona con los objetivos operativos de una división de una compañía particular.

Eficacia

Los sistemas de control interno de distintas entidades operan a diferentes niveles de eficacia. De la misma manera, un sistema particular puede operar en forma diferente en distintos momentos. Cuando un sistema de control interno alcanza el siguiente estándar, puede ser considerado "eficaz".

El control interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías de objetivos, respectivamente, si la dirección y el directorio tienen seguridad razonable de que:

- tienen conciencia de la medida en que los objetivos relacionados con las operaciones de la entidad están siendo logrados.
- los estados contables publicados están siendo preparados en forma confiable.
- se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento determinado.

La determinación de si un sistema de control interno particular es eficaz es un juicio subjetivo producto de la apreciación de si los cinco componentes están presentes y funcionando eficazmente. Su funcionamiento eficaz provee seguridad razonable del logro de una o más de las categorías de objetivos establecidas. De ahí que estos componentes sean también criterios de eficacia del control interno.

A pesar de que los cinco criterios deben ser satisfechos, esto no quiere decir que cada componente deba funcionar idénticamente, o aún al mismo nivel, en diferentes entidades. Pueden existir algunas compensaciones entre componentes. Debido a que los controles

pueden servir para una variedad de propósitos, los controles en un componente pueden servir al propósito de los controles que podrían estar normalmente presentes en otro componente. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado en que encaran un riesgo particular, de tal modo que controles complementarios, cada uno con efecto limitado, puedan ser satisfactorios.

Estos componentes y criterios son aplicables a un sistema de control interno en su conjunto o a una o más categorías de objetivos. Al considerar cualquiera de las categorías - controles sobre la elaboración de información contable, por ejemplo- deben satisfacerse los cinco criterios a efectos de concluir que el control interno vinculado a elaboración de información contable es eficaz.

Deben considerarse los capítulos siguientes al determinar si un sistema de control interno es eficaz. Debe reconocerse que:

- Debido a que el control interno es una parte del proceso gerencial, los componentes se discuten en el contexto de lo que la dirección hace para conducir el negocio. No todo lo que hace la dirección es, sin embargo, un elemento de control interno. El establecimiento de objetivos, por ejemplo, siendo una importante responsabilidad de la dirección, es una pre-condición para el control interno. De similar forma, muchas decisiones y acciones de la dirección, no representan componentes de control interno. La Figura 3 lista las acciones comunes de la dirección e indica cuales son consideradas componentes de control interno. (Esta lista no se propone incluir todo ni representar la única forma de describir las actividades gerenciales).
- Los principios discutidos son aplicables a todas las entidades, independientemente de su tamaño. Mientras que algunas pequeñas y medianas entidades pueden implantar factores componentes en forma diferente a como lo hacen otras mayores, pueden, sin embargo, tener un control interno eficaz. El capítulo correspondiente a cada componente tiene una sección ilustrando tales circunstancias.
- El capítulo correspondiente a cada componente contiene una sección "evaluación" en la que se incluyen factores que se podrían considerar en la evaluación del componente. Esos factores no intentan ser excluyentes ni son todos ellos pertinentes a cada circunstancia. Son ofrecidos como ilustración para desarrollar un programa de evaluación más comprensivo o adaptado.

Figura 3

Control Interno y Procesos Gerenciales

Actividades gerenciales

Control interno

Establecer los objetivos a nivel de entidad -
misión, declaraciones de valor

Planeamiento estratégico

Fijación de factores del ambiente de control

Establecer objetivos a nivel de actividad

Identificación y análisis de riesgos

Administración de riesgos

Dirigir actividades de control

Identificación, obtención y comunicación de información

Monitoreo

Acciones correctivas

Ambiente de Control

Resumen del capítulo: El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los otros componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control son la integridad, los valores éticos y la competencia de los integrantes de la entidad; la filosofía y el estilo operativo de la dirección; la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla su personal; y la atención y orientación dadas por el directorio.

El ambiente de control tiene una influencia extendida en la forma como las actividades de la empresa se estructuran, se establecen los objetivos y se aprecian los riesgos. También influye sobre las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo. Esto es verdadero no sólo con respecto a su diseño sino también en cuanto a la forma como operan día a día. El ambiente de control está influido por la historia y la cultura de la entidad. Influye sobre la conciencia de control de su gente. Las entidades eficazmente controladas se esfuerzan por tener personal competente, por inculcar a lo ancho de la empresa una actitud de integridad y de conciencia de control y por establecer un positivo "tono a la cabeza". Establecen políticas y procedimientos apropiados, generalmente incluyendo un código escrito de conducta, que promuevan los valores compartidos y el trabajo de equipo en pos de los objetivos de la entidad.

Factores del ambiente de control

El ambiente de control abarca los factores que se explican a continuación. A pesar de que todos son importantes, la medida en que se encara cada uno variará con cada empresa en particular. Por ejemplo, el gerente general de una empresa con una pequeña fuerza de trabajo y operaciones centralizadas puede no establecer líneas de responsabilidad formales y políticas operativas detalladas, pero puede, sin embargo, tener un ambiente de control apropiado.

Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la forma como se logran están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Esas preferencias y juicios de valor, que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos.

Debido a que la buena reputación de una entidad es tan valiosa, el estándar de comportamiento debe ir más allá del mero cumplimiento con la ley. Al otorgar reputación a las mejores compañías, la sociedad espera más que eso.

La eficacia de los controles internos no puede primar sobre la integridad y los valores éticos de las personas que los establecen, administran y monitorean. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del control interno.

La integridad es un requisito previo para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Como informó la Treadway Commission, "Un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles, es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus integrantes y del público en general. Tal clima contribuye en forma importante a la eficacia de las políticas y sistemas de control de una compañía y ayuda a influir en aquel comportamiento que no está sujeto ni aún al sistema de controles más elaborado".¹

Frecuentemente es difícil establecer valores éticos debido a la necesidad de considerar las inquietudes de muchas partes. Los valores de la alta dirección deben balancear las inquietudes de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general. Balancear estas inquietudes puede ser un esfuerzo complejo y frustrante debido a que casi siempre los intereses están de punta. Por ejemplo, proveer un producto esencial (petróleo, madera o comida) puede causar inquietudes medio-ambientales.

Los gerentes de empresas bien administradas han aceptado cada vez más la visión de que "la ética paga" -que el comportamiento ético es un buen negocio. Abundan ejemplos positivos y negativos. El manejo bien publicitado, por parte de una compañía farmacéutica, de una crisis que involucraba la falsificación de uno de sus principales productos fue perfecto tanto éticamente como desde el punto de vista del negocio. El impacto sobre las relaciones con los clientes o en los precios de las acciones de las malas noticias que se filtran lentamente, tales como reducciones de ganancias o actos ilegales, es generalmente peor que si se hacen revelaciones completas lo más rápido posible.

Atender solamente a los resultados a corto plazo puede ser perjudicial aún en el corto plazo. La concentración sobre la última línea (del estado de resultados)-ventas o ganancias a cualquier costo- frecuentemente evoca acciones y reacciones no buscadas. Tácticas de venta bajo alta presión, implacabilidad en las negociaciones u ofertas implícitas de "coimas" por ejemplo, pueden evocar reacciones que pueden tener efectos inmediatos (como también duraderos).

El comportamiento ético y la integridad de la dirección son productos de la "cultura colectiva". La cultura colectiva incluye estándares éticos y de comportamiento, la forma como son comunicados y como son reforzados en la práctica. Las políticas oficiales especifican que es

¹ *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987).

lo que la dirección quiere que ocurra. La cultura colectiva determina lo que realmente sucede y cuales reglas son obedecidas, torcidas ligeramente o ignoradas. La alta dirección - empezando con el gerente general - juega un rol clave en la determinación de la cultura colectiva. El gerente general es usualmente la personalidad dominante en una organización y frecuentemente establece su tono ético.

Incentivos y tentaciones. Hace varios años un estudio² sugería que ciertos factores organizacionales pueden influir sobre la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en la elaboración de información contable. Esos mismos factores probablemente influyen también en el comportamiento ético.

Los individuos pueden comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos simplemente porque sus organizaciones les ponen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis sobre los "resultados", particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de cometer un error se hace muy alto.

Los citados incentivos para comprometerse en el uso de prácticas fraudulentas o cuestionables en la elaboración de información contable y, por extensión, otras formas de comportamiento no ético son:

- Presión para lograr objetivos de desempeño no realistas, particularmente en relación a resultados a corto plazo,
- Recompensas dependientes de elevado desempeño y
- Cortes en los niveles extremos (más altos o más bajos) en los planes de gratificaciones.

El estudio también cita "tentaciones" para que los empleados se comprometan en actos reñidos con las buenas costumbres:

- Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.
- Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles organizacionales inferiores y que, por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.
- Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.
- Un directorio ineficaz que no provee una vigilancia objetiva de la alta dirección.
- Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden de tal modo su valor de disuasión.

² Kenneth A. Merchant, *Fraudulent and questionable Financial Reporting: A Corporate Perspective*(Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation, 1987).

Eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones puede ser un gran avance hacia la disminución del comportamiento indeseable. Como se ha sugerido, esto puede ser logrado siguiendo sanas y provechosas prácticas de negocios. Por ejemplo, los incentivos de desempeño - acompañados por controles apropiados- pueden ser una útil técnica de dirección siempre que las metas de desempeño sean realistas. Establecer objetivos realistas de desempeño es una sana práctica de motivación; reduce la tensión contraproducente así como también el incentivo para la elaboración fraudulenta de información contable que generan las metas no realistas.

De igual forma, un sistema de elaboración de información contable bien controlado puede servir como salvaguarda contra la tentación de informar erróneamente con respecto al desempeño.

Proveer y comunicar orientación moral. Además de incentivos y tentaciones comentados anteriormente, el estudio anteriormente mencionado encontró una tercera causa para las prácticas fraudulentas o cuestionables: la ignorancia. El estudio encontró que "en muchas de las compañías que han sufrido instancias de elaboración de información contable engañosa, las personas involucradas no sabían que lo que estaban haciendo estaba mal o creían erróneamente que estaban actuando por el mejor interés de la organización." Esta ignorancia es a menudo causada por pobreza de fundamento u orientación moral, más que por intención de engañar. De ahí que, los valores éticos no sólo deben ser comunicados, sino que debe darse una explícita orientación con respecto a lo que está bien y lo que está mal.

La forma más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético a través de la organización es por medio del ejemplo. Las personas imitan a sus líderes. Es probable que los empleados desarrollen las mismas actitudes sobre lo que es bueno o malo - y sobre control interno - que aquellas mostradas por la alta dirección. El conocimiento de que el gerente general ha "hecho lo correcto" éticamente cuando se enfrentó a una difícil decisión de negocio, envía un fuerte mensaje a todos los niveles de la organización.

Establecer un buen ejemplo no es suficiente. La alta dirección debe comunicar verbalmente los valores y estándares de comportamiento de la entidad a sus empleados. Algunos años atrás un estudio³ notó que un código formal de conducta colectiva es "un método ampliamente utilizado para comunicar a los empleados las expectativas de la compañía con respecto al deber y a la integridad". Los códigos encaran una variedad de asuntos relativos al comportamiento, tales como integridad y ética, conflictos de interés, pagos ilegales o contrarios a las buenas costumbres y arreglos para burlar la competencia. Estimulados en parte por la revelación de escándalos en la industria de defensa, muchas compañías han adoptado tales códigos en años recientes, junto con los necesarios canales de comunicación y

³ R.K. Mautz and J. Winjum, *Criteria for Management Control Systems* (New York: Financial Executives Research Foundation, 1981).

CAPITULO 2

monitoreo. Mientras que los códigos de conducta pueden ser útiles, no son la única manera de transmitir los valores éticos de una organización a sus empleados, proveedores y clientes.

La existencia de un código de conducta escrito, y aún la documentación de que los empleados lo recibieron y lo entienden, no asegura que éste esté siendo cumplido. El cumplimiento con los estándares éticos, estén o no incorporados a un código de conducta escrito, está asegurado en la mejor forma por las acciones y ejemplos de la alta dirección. De particular importancia son las penalizaciones resultantes a empleados que violen tales códigos, los mecanismos que existan para alentar a denunciar sospechas de violaciones, y las acciones disciplinarias contra empleados que omitan denunciar esas violaciones. Los mensajes enviados por las acciones de la dirección en estas situaciones rápidamente se incorporan a la cultura colectiva.

Compromiso con la competencia

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo del individuo. Cuan bien estas tareas necesitan ser cumplidas generalmente es una decisión de la dirección, la cual debe ser tomada considerando los objetivos de la entidad y las estrategias y los planes de la dirección para lograr estos objetivos. Generalmente hay una compensación entre competencia y costo - no es necesario, por ejemplo, contratar un ingeniero eléctrico para cambiar una lamparita.

La dirección necesita especificar los niveles de competencia para trabajos en particular y traducir esos niveles a requisitos de conocimiento y habilidades. El conocimiento y las habilidades necesarios pueden, por otro lado, depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia del individuo. Entre los muchos factores considerados al desarrollar conocimiento y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio a ser aplicado a un trabajo específico.

Puede haber a menudo, una compensación entre la medida de la supervisión y el requisito de nivel de competencia de un individuo.

Directorio o Comité de Auditoría

El ambiente de control y el "tono a la cabeza" están influidos significativamente por el directorio y el comité de auditoría de la entidad. Los factores (de dicha influencia) incluyen la independencia del directorio o comité de auditoría con respecto a la dirección, la experiencia y estatura intelectual de sus miembros, la medida de su involucramiento y examen de las actividades, y la adecuación de sus acciones. Otro factor es el grado en que los asuntos difíciles se elevan a la consideración de la dirección y se efectúa su "seguimiento" en lo que

refiere a planes o desempeño. La interacción del directorio o del comité de auditoría con auditores internos y externos es otro factor que afecta el ambiente de control.

Debido a su importancia, un directorio, junta directiva u órgano similar, activo e involucrado, que posea un grado apropiado de pericia gerencial, técnica y de otra índole, unido a la necesaria estatura y capacidad intelectual que le permitan desempeñar adecuadamente las necesarias responsabilidades de gobierno, orientación y vigilancia, es crítico para el control interno eficaz. Y, debido a que un directorio debe estar preparado para cuestionar y escrudñar las actividades de la dirección, presentar visiones alternativas y tener el coraje para actuar frente al obvio mal proceder, es necesario que el mismo incluya directores externos. Ciertamente, los oficiales y empleados son a menudo áticamente eficaces e importantes miembros del directorio, aportando su conocimiento de la compañía a la mesa. Pero debe haber un equilibrio. A pesar de que a las pequeñas o aún a las medianas compañías les puede resultar difícil atraer o incurrir en el costo de tener una mayoría de directores externos - generalmente no es el caso de las organizaciones grandes- es importante que el directorio incluya por lo menos una masa crítica de directores externos. El número debe adecuarse a las circunstancias de la entidad, pero normalmente sería necesario más de un director externo para que un directorio tenga el equilibrio requerido.

La necesidad de directorios y comités de auditoría y sus responsabilidades son discutidas más adelante bajo el título "Aplicación a Entidades Pequeñas y Medianas", y en el Capítulo 8.

Filosofía y estilo operativo de la Dirección

La filosofía y el estilo operativo de la dirección afectan la forma en que la empresa es dirigida, incluyendo los tipos de riesgos empresariales aceptados. Una entidad que ha sido exitosa tomando riesgos significativos puede tener una perspectiva diferente del control interno que una que ha enfrentado consecuencias económicas o regulatorias severas como resultado de aventurarse en territorio peligroso. Una compañía dirigida de manera informal puede controlar ampliamente las operaciones a través del contacto cara a cara con los gerentes claves. Una dirigida de manera más formal puede confiar más en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes por excepción.

Otros elementos asociados a la filosofía y al estilo operativo de la dirección incluyen actitudes hacia la elaboración de información contable, selección conservadora o agresiva entre principios de contabilidad alternativos disponibles, escrupulosidad y prudencia con que se realizan las estimaciones contables y actitudes hacia el procesamiento de datos y funciones contables y personal.

La forma como la dirección cumple con sus responsabilidades es analizada más adelante en el Capítulo 8.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de una entidad provee el marco dentro del cual son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas las actividades, para el logro de los objetivos a nivel de entidad. Las actividades pueden referirse a lo que muchas veces se llama la cadena de valor: recepción, producción, entrega, mercadeo, ventas y servicio. Pueden haber funciones de respaldo, relativas a administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.⁴

Entre los aspectos significativos al establecer una estructura organizacional relevante se incluye definir áreas claves de autoridad y responsabilidad y establecer líneas apropiadas para elevar informes. Por ejemplo, el departamento de auditoría interna debe tener acceso irrestricto a un funcionario de alta jerarquía que no sea directamente responsable de preparar los estados contables de la compañía y tenga suficiente autoridad para asegurar una cobertura apropiada de auditoría y para hacer seguimientos sobre hallazgos y recomendaciones.

Una entidad desarrolla una estructura organizacional adecuada a sus necesidades. Algunas son centralizadas, otras descentralizadas. Algunas tienen relacionamientos directos para elevar informes, en otras su organización es más tipo matricial. Algunas entidades están organizadas por ramo o línea de productos, por ubicación geográfica o por una particular red de distribución o mercadeo. Otras entidades, incluyendo muchas unidades estatales y gubernamentales locales e instituciones sin fines de lucro están organizadas sobre una base funcional.

Lo apropiado de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. Una organización altamente estructurada, incluyendo líneas de elevación de informes y responsabilidades formales, puede ser apropiada para una gran entidad con numerosas divisiones operativas, incluyendo operaciones en el exterior. Sin embargo, en una entidad pequeña, una organización de ese tipo podría impedir el necesario flujo de información. Cualquiera sea la estructura, las actividades de una entidad estarán organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para lograr objetivos particulares.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Esta incluye asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes y protocolos de autorización. Ella involucra el grado en que individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites a su autoridad. También se refiere a políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimiento y experiencia del personal clave y recursos proporcionados para cumplir sus cometidos.

⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

Hay una tendencia creciente a empujar la autoridad hacia abajo, para que la toma de decisiones esté más cercana al personal que está al frente de las operaciones. Una organización puede tomar este rumbo para estar más orientada hacia el mercado o enfocada a la calidad -quizás para eliminar defectos, reducir el tiempo de los ciclos o incrementar la satisfacción del cliente. Para hacer eso, la empresa necesita reconocer y responder a las prioridades cambiantes en las oportunidades de mercado, relacionamientos empresariales y expectativas del público. La alineación de autoridad y compromiso de rendir cuentas está a menudo destinada a alentar, dentro de ciertos límites, las iniciativas individuales. Delegación de autoridad u otorgamiento de atribuciones o facultades, significa entregar el control central de ciertas decisiones de negocios a escalones más bajos -a los individuos que están más cercanos a las transacciones de negocios diarias. Esto puede involucrar dar atribuciones para vender productos a precios con descuentos, negociar contratos de suministro a largo plazo, licencias o patentes, o entrar en alianzas o "emprendimientos en común (joint ventures)".

Un desafío crítico es delegar solamente en la medida necesaria para lograr los objetivos. Esto requiere que para tomar buenas decisiones de negocios, sea necesario asegurarse que la aceptación del riesgo esté basada en prácticas sanas de identificación y minimización del riesgo, incluyendo dimensionamiento de riesgos y ponderación de pérdidas potenciales versus ganancias.

Otro desafío es asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es esencial que cada individuo sepa como sus acciones se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos.

Un aumento de delegación a veces está acompañado por, o es el resultado de, la simplificación o el achatamiento de la estructura organizacional de una entidad y ello es intencional. Un decidido cambio estructural para alentar la creatividad, la iniciativa y la habilidad para reaccionar rápidamente puede realzar la competitividad y la satisfacción del cliente. Tal aumento de delegación puede acarrear el requerimiento implícito de un nivel más alto de competencia de los empleados, así como también un mayor compromiso de rendir cuentas. También requiere procedimientos efectivos para que la dirección monitoree los resultados. Junto a decisiones mejores y dirigidas por el mercado, el otorgamiento de atribuciones o facultades puede incrementar el número de decisiones no anticipadas o indeseables. Si un gerente de ventas de distrito decide que la autorización para vender con un 35% menos del precio de lista justifica un descuento temporario del 45% para ganar participación en el mercado, la dirección puede necesitar saberlo a efectos de poder aceptar o impedir que tales decisiones sigan adelante.

El ambiente de control está fuertemente influenciado por la medida en la que los individuos reconocen que van a estar comprometidos a rendir cuentas. Esto es verdad para toda la

escala jerárquica hasta el gerente general, quien tiene la última responsabilidad por todas las actividades dentro de una organización, incluyendo el sistema de control interno.

Políticas y prácticas de recursos humanos

Las prácticas relativas a recursos humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección. Por ejemplo, las normas para la contratación de los individuos más calificados, con énfasis sobre formación, experiencia laboral previa, éxitos pasados, evidencia de integridad y comportamiento ético, demuestran el compromiso de una entidad hacia las personas competentes y confiables. Las prácticas de reclutamiento que incluyen entrevistas de empleo formales y profundas y presentaciones informativas y bien fundadas sobre la historia, cultura y estilo operativo de la entidad, envían un mensaje de que la entidad está comprometida con su gente. Las políticas de entrenamiento que comunican roles y responsabilidades futuras e incluyen prácticas tales como cursos y seminarios de entrenamiento, casos de estudio simulados y ejercicios de desempeño de roles, ilustran los niveles de desempeño y comportamiento esperados. La rotación de personal y las promociones dirigidas por apreciaciones periódicas del desempeño demuestran el compromiso de la entidad con el avance del personal calificado a mayores niveles de responsabilidad. Los programas de compensación de méritos que incluyan incentivos en forma de aguinaldo sirven para motivar y reforzar el desempeño destacado. Las acciones disciplinarias envían un mensaje de que las violaciones al comportamiento esperado no van a ser toleradas.

Es esencial que el personal esté preparado para nuevos desafíos cuando los problemas que enfrentan las empresas cambian y se hacen más complejos - motivados en parte por tecnologías que cambian rápidamente y por la creciente competitividad. La educación y el entrenamiento, ya sea por instrucción en clase, autoestudio o entrenamiento en el trabajo, deben preparar al personal de una entidad para trabajar en equipo y manejar eficazmente el ambiente cambiante. También fortalecerán la capacidad de la entidad para desarrollar iniciativas de calidad. La contratación de personas competentes y el entrenamiento por única vez no es suficiente. El proceso educativo debe ser continuo.

Diferencias e implicaciones

El ambiente de control de las divisiones que operan con autonomía y de las subsidiarias nacionales y extranjeras de una entidad, puede variar ampliamente debido a las diferencias en las preferencias, juicios de valor y estilos de dirección de la gerencia operativa superior.

Estos ambientes de control pueden variar por muchas razones. Dado que no hay dos divisiones operativas o subsidiarias locales o extranjeras que se manejen en la misma forma, es improbable que los ambientes de control sean los mismos. Es importante, entonces, reconocer el efecto que puede tener la variación de los ambientes de control sobre los otros componentes de un sistema de control interno.

El impacto de un ineficaz ambiente de control podría ser de gran alcance, resultando posiblemente en una pérdida económica, en un deterioro de la imagen pública o en una quiebra en el negocio. Considere, por ejemplo, el caso de un contratista de defensa cuyo control interno es generalmente considerado eficaz. La compañía tenía sistemas de información y actividades de control bien diseñados, extensos manuales de políticas prescribiendo funciones de control, y extensas rutinas de conciliación y de supervisión. Ha pasado por frecuentes auditorías gubernamentales. El ambiente de control, sin embargo, estaba significativamente debilitado. La alta dirección no quería saber si había un mal proceder. Aún cuando los indicios de actividades fraudulentas crecían, los gerentes lo desmentían. El contratista de defensa fue encontrado comprometido con actividades fraudulentas en el Pentágono, le fue fijada una multa significativa y sufrió público menoscabo por la amplia cobertura en los medios de prensa.

La actitud y preocupación de la alta dirección por un control interno eficaz debe permear la organización. No es suficiente decir las palabras correctas. Una actitud de "haz lo que yo digo más no lo que yo hago", seguramente aparejará un ambiente no saludable.

Aplicación a pequeñas y medianas organizaciones

Si bien toda entidad debe aceptar de buen grado los conceptos subyacentes en la discusión de este capítulo, las entidades pequeñas y medianas pueden implementar los factores del ambiente de control en forma diferente a las entidades grandes. Por ejemplo, una pequeña compañía podría no tener un código de conducta escrito, pero eso no necesariamente significa que la compañía no pueda tener una cultura que enfatice la importancia de la integridad y el comportamiento ético. A través de la visibilidad y del involucramiento directo del gerente general o dueño-gerente y de la alta dirección, su compromiso con la integridad y el comportamiento ético puede ser comunicado oralmente -en reuniones del personal, entrevistas individuales y en el trato con proveedores y clientes. Su propia integridad y su propio comportamiento, sin embargo, son críticos y deben ser consistentes con el mensaje oral debido al contacto de primera mano que los empleados tienen con ellos. Generalmente, cuanto menos sean los niveles gerenciales, más rápido es llevado a través de la organización el mensaje sobre qué conducta es aceptable.

En forma similar las políticas sobre recursos humanos pueden no estar formalizadas, como uno podría esperar en una entidad mayor. Las políticas y las prácticas pueden aún así existir y ser comunicadas. El gerente general puede hacer explícitas oralmente sus expectativas sobre el tipo de persona a ser contratada para desempeñar un trabajo en particular, y puede aún ser activo en el proceso de contratación. La documentación formal no siempre es necesaria para que una política exista y esté operando efectivamente.

Debido a la importancia crítica de un directorio u órgano similar, aun las entidades pequeñas necesitan el beneficio de tal cuerpo para un control interno eficaz. Como se señaló, a menudo es más difícil y costoso para una compañía pequeña mantener una mayoría de directores externos -y puede resultar innecesario hacerlo. La independencia necesaria puede ser lograda muchas veces con un menor número de directores externos. El factor decisivo es que exista lo que puede ser llamado una "masa crítica", la cual, simplemente, es tener suficientes directores externos para que el directorio plantee los puntos duros y tome las acciones difíciles cuando sea necesario. Hay una excepción a la necesidad general de un directorio de tales características. Cuando una organización es dirigida por el dueño, y no requiere capital del mercado, el directorio, a pesar de que posiblemente sea útil, normalmente no es esencial para un control interno eficaz.

Evaluación

Un evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control al determinar si existe un ambiente de control positivo. Más abajo están listados los puntos que podrían ser considerados. Esta lista no es totalmente exhaustiva, ni tampoco todos los ítems son aplicables a cualquier entidad; puede, sin embargo, servir como punto de partida. A pesar de que algunos de los ítems son altamente subjetivos y requieren juicio considerable, generalmente son relevantes para la eficacia del ambiente de control.

Integridad y valores éticos

- Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas relativas a la práctica empresarial aceptable, conflictos de interés, o estándares esperados de comportamiento ético y moral.
- Formas de trato con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores y auditores, etc. (por ejemplo, si la dirección conduce la empresa sobre un plano altamente ético e insiste en que los otros hagan lo mismo, o presta poca atención a los asuntos éticos).
- Presión para lograr metas de desempeño no realistas -particularmente para resultados a corto plazo- y medida en que la compensación está basada en el logro de esas metas de desempeño.

Compromiso con la competencia

- Descripciones formales o informales de un cargo u otros medios de definir las tareas comprendidas en cargos en particular.
- Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar cargos en forma adecuada.

Directorio o Comité de Auditoría

- Independencia con respecto a la dirección, en grado tal que se formulen preguntas cuando ellas sean difíciles y escruidadoras.
- Frecuencia y oportunidad de las reuniones con gerentes financieros y contables, auditores internos y auditores externos.
- Suficiencia y oportunidad con que la información es proporcionada a los miembros del directorio o del comité, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de la dirección, la posición financiera y resultados operativos de la entidad, y los términos de acuerdos significativos.
- Suficiencia y oportunidad con que el directorio o el comité de auditoría son puestos al tanto con respecto a información sensitiva, investigaciones y actos ajenos a las buenas costumbres (por ejemplo, gastos de viajes de ejecutivos, litigios significativos, investigaciones de agencias reguladoras, desfalcos, apropiación indebida o mal uso de los activos de la organización, violaciones de reglas con respecto al tráfico de información, pagos políticos, pagos ilegales).

Filosofía y estilo operativo de la dirección

- Naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, es decir, si la dirección a menudo participa de aventuras de particularmente alto riesgo, o es extremadamente conservadora en aceptar riesgos.
- Frecuencia de la interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, particularmente cuando se opera desde ubicaciones geográficamente separadas.
- Actitudes y acciones hacia la elaboración de información contable, incluyendo disputas con respecto a la aplicación de tratamientos contables (por ejemplo, selección de políticas contables conservadoras versus liberales; si los principios contables han sido mal aplicados, información contable importante no revelada, o registros manipulados o falsificados).

Estructura organizacional

CAPITULO 2

- Pertinencia de la estructura organizacional de la entidad y su capacidad para proveer el flujo de información necesario para manejar sus actividades.
- Adecuación de la definición de las responsabilidades de los gerentes claves y su entendimiento de estas responsabilidades.
- Adecuación del conocimiento y experiencia de los gerentes claves a la luz de sus responsabilidades.

Asignación de autoridad y responsabilidad

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para tratar con metas y objetivos organizacionales, funciones operativas y requerimientos de las regulaciones, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.
- Pertinencia de estándares y procedimientos relativos al control incluyendo descripciones de tareas de los empleados.
- Número adecuado de personas, particularmente con respecto a funciones de procesamiento de datos y contabilidad, con los niveles de habilidad requeridos con referencia al tamaño de la entidad y naturaleza y complejidad de actividades y sistemas.

Políticas y prácticas con respecto a recursos humanos

- Medida en que políticas y procedimientos para contratación, entrenamiento, promoción y compensación de los empleados están vigentes.
- Pertinencia de acciones correctivas tomadas en respuesta a desvíos de políticas y procedimientos aprobados.
- Adecuación de la investigación de antecedentes del candidato a empleado, particularmente en cuanto a acciones o actividades previas consideradas como inaceptables por la organización.
- Adecuación de los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo, evaluaciones de desempeño) y vinculación con el código de conducta y otras guías de comportamiento.

Apreciación de Riesgos

Resumen del capítulo: Toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo que deben ser apreciados. Una precondition para la apreciación de los riesgos es el establecimiento de objetivos, los que han de ser internamente consistentes y estar conectados a diferentes niveles. La apreciación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos, elaborando una base para determinar como deben ser administrados esos riesgos. Dado que las condiciones económicas, del ramo de actividad, regulatorias y operativas son cambiantes, es necesario contar con mecanismos que permitan identificar y tratar los riesgos asociados a esos cambios.

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria, encuentran riesgos a todos los niveles dentro de sus organizaciones. Los riesgos afectan la capacidad de cada empresa para sobrevivir; competir exitosamente dentro de su ramo, mantener su fortaleza financiera y su imagen pública positiva y mantener la calidad general de sus productos, servicios y personal. No existe un modo práctico de reducir el riesgo a cero. En realidad, la decisión de intervenir en negocios crea riesgos. La dirección debe determinar cuánto riesgo es prudente aceptar, y esforzarse para mantener el riesgo dentro de ese nivel.

La determinación de objetivos es una precondition para la apreciación del riesgo. Primeramente debe haber objetivos para que la dirección pueda identificar los riesgos que puedan afectar su consecución y tomar entonces las acciones necesarias para manejarlos. La determinación de objetivos es, por lo tanto, una tarea fundamental en el proceso de dirección. Si bien no es un componente del control interno, es un prerequisite y un generador de control interno. En este capítulo se considerarán primeramente los objetivos y seguidamente los riesgos.

Objetivos

La determinación de objetivos puede ser un proceso informal o altamente estructurado. Los objetivos pueden ser establecidos explícitamente o estar implícitos como, por ejemplo, continuar con un nivel pasado de desempeño. A nivel de la entidad, los objetivos están comúnmente representados por la misión de la misma y las declaraciones de valores. Junto con las apreciaciones de fortalezas y debilidades y de las oportunidades y de las amenazas a la permanencia de la entidad, ellos conducen a una estrategia global. Generalmente, el plan estratégico es establecido en grandes líneas ocupándose de asignaciones de recursos y prioridades.

Los objetivos más específicos surgen de la estrategia general de la entidad. Los objetivos a nivel de la entidad están unidos e integrados a objetivos más específicos establecidos para varias actividades, tales como ventas, producción e ingeniería o desarrollo, asegurando que sean consistentes. Estos subobjetivos u objetivos a nivel de actividad incluyen el establecimiento de metas y pueden referirse a objetivos relativos a línea de productos, comercialización, financiamiento y utilidades.

Estableciendo los objetivos a niveles de entidad y actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito. Estos son elementos que deben comportarse correctamente si se desea alcanzar las metas.

Los factores críticos de éxito existen para la entidad en su conjunto, una unidad comercial, una función, un departamento o un individuo. La determinación de objetivos permite a la dirección identificar los criterios de medición de desempeños, enfocando los factores críticos de éxito.

Categorías de objetivos

A pesar de la diversidad de objetivos, se pueden establecer ciertas categorías generales.

- Objetivos con respecto a operaciones. Son los relativos a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad, así como la salvaguarda de los recursos contra pérdidas. Los mismos varían de acuerdo con las determinaciones de la dirección en cuanto a estructura y desempeño.
- Objetivos con respecto a la elaboración de informes contables. Son los relativos a la preparación y publicación de estados contables confiables e incluye la prevención contra la elaboración de informes contables fraudulentos. Principalmente están orientados por requerimientos para el uso del público.
- Objetivos con respecto al cumplimiento. Estos objetivos se refieren a la adhesión a leyes y reglamentos aplicables a la empresa. Dependen de factores externos, tales como reglamentaciones ambientales, las que tienden a ser similares para todas las entidades, en algunos casos y para todas las entidades de un ramo de actividad, en otros.

Ciertos objetivos fluyen del tipo de negocio que una empresa realiza. Una compañía administradora de inversiones debe valorar sus inversiones diariamente, mientras que otras compañías podrán hacerlo trimestralmente. Todas las empresas públicas (que se financian con el público) deben cumplir ciertos requisitos exigidos por la SEC (Securities and Exchange Commission). Estos objetivos impuestos externamente son establecidos por ley o reglamentos y caen en la categoría de cumplimiento y quizá en la de elaboración de información contable.

Contrariamente, los objetivos con respecto a operaciones se basan más en las preferencias, juicios y estilos de dirección. Varían ampliamente entre las empresas simplemente porque

personas competentes, informadas y honestas pueden seleccionar objetivos diferentes. Con respecto al desarrollo de productos, por ejemplo una entidad podría decidir ser adelantada, otra acompañar rápidamente los cambios y todavía otra podría optar por ser lenta ó rezagada. Estas decisiones afectarán la estructura, destrezas, asignación de personal y controles de la función de investigación y desarrollo. Consecuentemente, ninguna formulación de objetivos puede ser óptima para todas las instituciones.

Objetivos con respecto a las operaciones. Son los relativos a la consecución de la misión primordial de una entidad, la razón fundamental de su existencia. Incluyen subobjetivos relacionados con operaciones, dirigidos a realzar la eficacia y la eficiencia para conducir a la empresa hacia sus fines principales.

Los objetivos con respecto a operaciones deben reflejar el negocio específico, el ramo de actividad y los entornos económicos en los que la empresa funciona. Los objetivos necesitan estar conectados con las presiones relacionadas con la calidad, los ciclos de tiempo reducidos para lanzar los productos al mercado o los cambios tecnológicos. La dirección debe tener cuidado que los objetivos estén basados en la realidad y las demandas del mercado y sean expresados en términos que permitan mediciones de desempeño elocuentes.

Un conjunto claro de objetivos y estrategias elocuentes con respecto a operaciones, unido a los subobjetivos, es básico para el éxito. Proveen un punto focal hacia el que la empresa comprometerá recursos importantes. Si los objetivos con respecto a operaciones de una entidad no son claros o están mal concebidos, sus recursos pueden ser mal direccionados ó desaprovechados.

Objetivos con respecto a la elaboración de información contable. Estos objetivos se refieren a la preparación de estados contables publicados confiables, incluyendo estados contables condensados e intermedios e información contable escogida que se deriva de dichos estados para su publicación; por ejemplo datos sobre ganancias. Las entidades deben alcanzar estos objetivos para cumplir obligaciones externas. Los estados contables confiables son un prerrequisito para obtener inversiones de capital ó créditos y pueden ser críticas para la adjudicación de algunos contratos o para negociar con ciertos proveedores. Inversores, acreedores, clientes y proveedores, frecuentemente confían en los estados contables para apreciar el desempeño de la dirección y compararlo con el de sus pares e inversiones alternativas.

El término "confiabilidad", tal como se usa asociado a los objetivos con respecto a la elaboración de información contable, involucra la preparación de los estados contables que estén razonablemente presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente

CAPITULO 3

aceptados u otros pertinentes y apropiados y con requerimientos regulatorios para fines externos. La presentación razonable implica, por definición¹, que:

- Los principios de contabilidad elegidos y empleados tienen aceptación general.
- Los principios de contabilidad son apropiados para esas circunstancias.
- Los estados contables proveen información útil con respecto a los asuntos que puedan afectar su uso, comprensión e interpretación.
- La información presentada está clasificada y resumida de un modo razonable, esto es, ni muy condensada, ni demasiado detallada.
- Los estados contables reflejan las transacciones y eventos subyacentes² de una manera tal que permita presentar la situación patrimonial, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo dentro de un rango de límites aceptables, esto es, límites que sean razonables y alcanzables en la práctica en estados contables.

La significatividad está también contenida dentro del concepto de presentación razonable. Respaldao estos objetivos, existe una serie de afirmaciones que subyacen en los estados contables de una entidad³:

- *Existencia u ocurrencia.* Los activos, las obligaciones y los intereses de los propietarios existen a una determinada fecha y las transacciones registradas representan eventos que ocurrieron realmente en un cierto período.
- *Integridad.* Todas las transacciones y otros eventos y circunstancias que ocurrieron en un período específico y que debieron ser reconocidos en ese período, han sido, en los hechos, registrados.
- *Derechos y obligaciones.* Los activos son los derechos y los pasivos, las obligaciones de la entidad a una fecha determinada.

¹ Statement on Auditing Standards No. 69, *The Meaning of "Present Fairly in Conformity With Generally Accepted Accounting Principles" in the Independent Auditor's Report* (New York: AICPA, 1992).

² Una transacción es un intercambio entre una entidad y un tercero. La venta de productos o servicios a clientes y la compra de productos o servicios a proveedores son ejemplos de transacciones. Un evento es otro acontecimiento que puede afectar la elaboración de información contable. Por ejemplo, tanto la caída en el valor de mercado de inversiones a corto plazo por debajo del costo como el impedimento de vender en el futuro ciertas existencias de productos farmacéuticos constituyen eventos que afectan la elaboración de información contable. Dichos eventos incluyen transferencias dentro de la entidad e imputaciones y amortización de costos sobre una base temporal o a través de la medida del esfuerzo o del uso. La aplicación de costos directos en la producción y asignar costos indirectos de fabricación y costos de activos depreciables son acontecimientos que afectan la elaboración de información contable. Los eventos difieren de las transacciones en que aquéllos no implican un intercambio entre la entidad y terceros. El principal propósito de distinguir entre estos acontecimientos es reconocer que los intercambios con terceros no son los únicos asuntos que pueden afectar la elaboración de información contable. A menudo, es necesario prestar especial atención para identificar estos eventos ya que no siempre serán puestos en evidencia por las operaciones. Debe reconocerse que en el proceso de elaboración de información contable están frecuentemente presentes la evaluación, las estimaciones y las proyecciones de actividades futuras.

³ Statement on Auditing Standards No. 31, *Evidential Matter* (New York: AICPA, 1980).

- *Valuación y distribución.* Los componentes de activos, pasivos, ingresos y gastos son registrados por sumas apropiadas de conformidad con principios de contabilidad apropiados y pertinentes. Las transacciones son matemáticamente correctas y están resumidas apropiadamente y registradas en los libros y registros de la entidad.
- *Presentación y revelación.* Las partidas en los estados están apropiadamente descriptas, clasificadas y ordenadas.

Del mismo modo que para las otras categorías de objetivos, existe una serie de objetivos y sus subobjetivos relacionados. Los factores que representan la presentación razonable pueden ser vistos como objetivos básicos para la elaboración de información contable. Estos estarán respaldados en subobjetivos representados en las afirmaciones subyacentes en los estados contables, los que a su vez están basados en los objetivos relacionados identificados en las diferentes actividades de la entidad.

A pesar de que estas definiciones de presentación razonable y afirmaciones han sido establecidas para los estados contables, ellas subyacen también, al menos conceptualmente, en el desarrollo de cualesquiera otros informes contables, que deriven de los estados contables, tales como información contable intermedia e informaciones de prensa sobre ganancias. Sin embargo algunos de estos factores no serán de aplicación para otros informes contables publicados. Por ejemplo la afirmación "presentación y revelación" no sería generalmente aplicable a un informe de datos sobre ganancias.

Objetivos con respecto al cumplimiento. Las entidades deben conducir sus actividades y, con frecuencia tomar acciones específicas, de acuerdo con las leyes y las reglamentaciones que les sean aplicables. Estos requerimientos pueden ser relativos a, por ejemplo, mercados, precios, tributos, el ambiente, bienestar del personal, comercio internacional. Estas leyes y sus reglamentaciones establecen estándares mínimos de comportamiento que la entidad integra dentro de sus objetivos de cumplimiento. Por ejemplo, las reglamentaciones sobre la seguridad y la salud del personal podrían determinar que una empresa defina su objetivo como "embalar y etiquetar todos los productos químicos de acuerdo con las reglamentaciones". En este caso las políticas y procedimientos tendrán que ver con programas de comunicación, inspecciones de locales y capacitación.

El nivel de cumplimiento de una entidad con las leyes y reglamentos puede afectar significativamente, positiva, o negativamente, su reputación en la comunidad.

Superposición de objetivos

Un objetivo de una categoría puede superponerse o dar apoyo a un objetivo de otra categoría. Por ejemplo "cerrar el trimestre dentro de los siguientes 10 días" puede ser una meta basada primordialmente en un objetivo con respecto a operaciones -la información que se obtenga será usada por la dirección para evaluar el desempeño de la empresa. Pero

CAPITULO 3

también permite la preparación oportuna de información contable así como la oportuna presentación de información a las agencias reguladoras. Un objetivo que sea: "proveer oportunamente a la dirección de planta de la información pertinente con respecto a la mezcla de materias primas en la producción" podría corresponder a las tres categorías de objetivos. Dichos datos permiten respaldar decisiones con respecto a los cambios deseados en la mezcla de producción (operaciones), facilitan el monitoreo de desechos peligrosos (cumplimiento) y proveen datos para la contabilidad de costos (elaboración de información contable y de operaciones).

Otro conjunto de objetivos corresponde a la "salvaguardia de los recursos". A pesar de que principalmente se trata de objetivos con respecto a operaciones, ciertos aspectos de salvaguardia pueden caer bajo otras categorías. Dentro de la categoría operaciones se encuentra el uso eficiente de los activos de una entidad y otros recursos y la prevención de su pérdida por hurto, desperdicio, ineficiencia o lo que puede ser el resultado de decisiones de negocios equivocadas tales como vender el producto a precio demasiado bajo, concesión de créditos a malos riesgos (clientes riesgosos), pérdida de funcionarios clave o prevención contra violación de patentes o incursión en obligaciones no previstas. Donde quiera que puedan aplicarse requerimientos legales o reglamentarios, éstos se convierten en asuntos de cumplimiento. Por otra parte, la meta de que cualesquiera de tales pérdidas de activos sean apropiadamente reflejadas en los estados contables de la entidad representa un objetivo con respecto a elaboración de información contable.

La categoría en que caiga un objetivo puede depender de las circunstancias. Continuando con la discusión sobre salvaguarda de activos, los controles para prevenir hurto de activos, como por ejemplo mantener los bienes en un depósito cerrado, y un portero que verifique las autorizaciones para realizar movimientos de bienes, cae dentro de la categoría operaciones. Estos controles por lo general no serán relevantes para la confiabilidad de la elaboración de los estados contables, debido a que cualquier falta en el inventario sería detectada mediante inspecciones físicas periódicas y registrada en los estados contables. Sin embargo, si con fines de elaboración de información contable, la dirección confía solamente en los registros permanentes de inventarios, como podría ser el caso de los informes contables intermedios, los controles de seguridad física también caerían en la categoría de elaboración de información contable. Esto es debido a que estos controles de seguridad física, junto a los controles sobre los registros permanentes de inventarios, serán necesarios para garantizar la confiabilidad de la elaboración de información contable.

La distinción e interrelación entre las diversas categorías de objetivos puede ser ilustrada en el contexto de la actividad crediticia de un banco comercial. Con fines ilustrativos, asumamos que existen controles para asegurar que las carpetas de créditos contienen los antecedentes crediticios y datos corrientes sobre el desempeño de los clientes. Asumamos también que los funcionarios en el sector préstamos del banco no usan esta información en la toma de

decisiones con relación a créditos. En cambio la aprobación de utilidades dentro de las líneas existentes y aún la ampliación de los límites de crédito, se hacen en forma intuitiva. La dirección financiera, sin embargo, realiza completas revisiones periódicas, para determinar los niveles apropiados de provisiones para pérdidas debidas a créditos incobrables. En este panorama, los controles sobre operaciones presentan debilidades significativas, mientras que no se da lo mismo sobre los correspondientes a la elaboración de información contable. Prácticamente hablando, tal laxo control sobre operaciones, resultará probablemente en niveles de desempeño inaceptables en utilidades. La primera evidencia se mostrará en los indicadores de desempeño, y más tarde en informes de utilidades más bajas, o aún de pérdida, mostrando a la alta gerencia y, de ser sumamente serias, al directorio, la necesidad de investigación y acción. De este modo, los controles sobre la elaboración de información contable ayudan a encarar debilidades en las operaciones, evidenciando su interrelación, aunque la debilidad esté solamente en los controles sobre operaciones.

Enlace

Los objetivos deben ser complementarios y estar enlazados. No solamente los objetivos globales de la entidad deben ser consistentes con las capacidades y perspectivas de la empresa, sino que también deben ser consistentes con los objetivos de sus unidades de negocios y funciones. Los objetivos globales de la entidad deben descomponerse en subobjetivos, consistentes con la estrategia general, y enlazados con las restantes actividades dentro de la organización.

Cuando los objetivos globales de la empresa son consistentes con práctica y desempeño anteriores, el enlace entre las actividades es conocido. En cambio, cuando los objetivos se apartan de las prácticas pasadas de la empresa, la dirección deberá procurar los enlaces, o correr riesgos mayores. Debido a que los mismos se apartan de prácticas pasadas, la necesidad de que los subobjetivos de las unidades de negocio o funcionales sean consistentes con la nueva dirección, es aún más importante.

Un objetivo "llenar más cargos de dirección internamente a través de promociones" dependerá fuertemente de subobjetivos coordinados para los procesos de recursos humanos que tengan relación con el planeamiento de la cobertura de vacantes, calificación, entrenamiento y desarrollo. Los subobjetivos deberán ser cambiados substancialmente si las prácticas pasadas estaban basadas en el reclutamiento externo de personal.

Los objetivos a nivel de actividad deben ser claros, esto es rápidamente comprensibles para las personas que deben realizar las acciones tendientes a su consecución. También deben ser medibles. El personal y la dirección deben tener un entendimiento mutuo de lo que se debe realizar y un medio para determinar que nivel se ha alcanzado.

El alcance y el esfuerzo involucrados en los objetivos de una actividad también serán relevantes. La mayoría de las entidades establecen una cantidad de objetivos para cada actividad, los que fluyen tanto de los objetivos globales de la empresa, como de los estándares relativos a los objetivos con respecto a cumplimiento y a elaboración de información contable. Para adquisiciones, por ejemplo, pueden establecerse objetivos con respecto a operaciones para:

- Comprar bienes que cumplan con las especificaciones de ingeniería establecidas
- Negociar precios y otros términos aceptables.
- Revisar y re-certificar anualmente todos los proveedores clave.

La consecución de todos los objetivos que puedan ser establecidos para una actividad podría presionar fuertemente la disponibilidad de recursos asignados para ello. Por lo tanto, será útil adecuar el conjunto global de objetivos de una actividad a los recursos disponibles. Un modo de aliviar adicionales faltas de recursos es cuestionar aquellos objetivos de actividades que no contribuyan con los objetivos globales de la entidad, ni con los procesos de los negocios de la entidad. Frecuentemente, una función tendrá un objetivo irrelevante, que ha sido arrastrado de prácticas del pasado (por ejemplo la producción rutinaria de informes mensuales que no son utilizados).

Otra forma de balancear objetivos y recursos es identificar los objetivos a nivel de actividad que son muy importantes o críticos para la consecución de los objetivos globales de la entidad. Como no todos los objetivos son iguales, algunas entidades priorizan objetivos. Las entidades pueden identificar ciertos objetivos de actividad como críticos, y monitorear en forma cercana las actividades relacionadas con esos objetivos. Esta noción refleja el concepto de "factores críticos para el éxito", discutidos anteriormente, donde "las cosas deben marchar correctamente" para alcanzar los objetivos de la entidad.

Logro de objetivos

Como se ha expresado, el establecimiento de objetivos es un prerrequisito para un control interno eficaz. Los objetivos proveen las metas medibles hacia las que la entidad avanza conduciendo sus actividades. Sin embargo, aunque una entidad debe tener una seguridad razonable de que ciertos objetivos son alcanzados, ello puede no ocurrir para todos los objetivos.

Como se comentó en el Capítulo 1, un sistema de control interno eficaz debe proveer una seguridad razonable de que los objetivos en relación a la elaboración de información contable están siendo alcanzados. Del mismo modo debe existir una seguridad razonable de que los objetivos con respecto a cumplimiento están siendo logrados. Ambas categorías están basadas principalmente en estándares externos que son establecidos independientemente de los propósitos de la entidad, y su logro está en gran medida, bajo el control de ésta.

Pero existe una diferencia cuando se consideran los objetivos con respecto a operaciones. Primero, no están basados en estándares externos. Segundo, una entidad puede desempeñarse como se lo ha propuesto, y ser superada por un competidor. Puede estar también sujeta a eventos externos: un cambio de gobierno, clima desfavorable, etc., que no puede controlar. Estos eventos pueden asimismo haber sido considerados en el proceso de establecimiento de objetivos y haber sido considerados como de baja probabilidad, con un plan de contingencias en caso de ocurrir. Sin embargo tal plan solo mitiga o suaviza el impacto de eventos externos. No garantiza la consecución de los objetivos. Buenas operaciones consistentes con la intención de objetivos no garantizan el éxito.

La meta del control interno en esta área se centra principalmente en: desarrollar consistencia de objetivos y metas a lo largo de toda la organización, identificar factores claves de éxito e informar oportunamente a la dirección acerca de desempeño y expectativas. A pesar de que no puede asegurarse el éxito, la gerencia debe contar con una seguridad razonable de ser alertada cuando los objetivos estén en peligro de no ser alcanzados.

Riesgos

El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso iterativo y continuo y es un componente crítico en un sistema de control interno eficaz. Las direcciones deben enfocar cuidadosamente los riesgos en todos los niveles de la entidad y tomar las acciones necesarias para su manejo.

Identificación de riesgos

El desempeño de una entidad puede estar en peligro debido a factores internos o externos. Estos factores, a su vez, pueden afectar tanto objetivos establecidos como implícitos. El riesgo aumenta cuanto más difieren los objetivos de las prácticas pasadas. En una cantidad de áreas de desempeño, las entidades comúnmente no establecen objetivos globales explícitos porque consideran que el desempeño es aceptable. A pesar de que puede no haber un objetivo explícito o escrito en estas circunstancias, existe un objetivo implícito de "no cambiar" o "como esta". Esto no significa que un objetivo implícito esté libre de riesgo interno o externo. Por ejemplo, una entidad puede ver su atención a los clientes como aceptable, sin embargo debido a un cambio en las prácticas de la competencia, su servicio, visto por los clientes, podría deteriorarse.

Independientemente de si los objetivos son establecidos o implícitos, el proceso de establecimiento de riesgos de una entidad debe considerar los riesgos que puedan ocurrir. Es importante que la identificación de riesgos sea integral. Debe considerar todas las interacciones significativas -de bienes, servicios e información- entre la entidad y todas las partes externas que sean relevantes. Estas partes externas incluyen proveedores actuales y potenciales, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores,

CAPITULO 3

intermediarios y competidores, así como entes públicos y medios de información. La identificación de riesgos es un proceso iterativo y frecuentemente está integrado al proceso de planeamiento. También es útil considerar el riesgo desde un enfoque "hoja de papel en blanco", y no simplemente relacionar el riesgo a la revisión anterior.

Nivel de la entidad. Los riesgos a nivel de la entidad pueden emerger de factores internos o externos. Ejemplos:

Factores externos

- Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y la oportunidad de las tareas de desarrollo e investigación, u orientar cambios para su consecución.
- Los cambios en las necesidades o expectativas de los clientes pueden afectar el desarrollo de productos, los procesos de producción, el servicio a los clientes, los precios o las garantías.
- La competencia puede variar las actividades de comercialización y de servicios.
- Nuevas leyes y reglamentos pueden forzar cambios en las políticas operativas y estrategias.
- Catástrofes naturales pueden conducir a cambios en las operaciones o en los sistemas de información y resaltar la necesidad de planes de contingencia.
- Cambios en la economía pueden tener un impacto en las decisiones relativas a financiamiento, desembolsos de capital y expansión.

Factores internos

- Una interrupción en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal contratado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influir el nivel de la conciencia de control dentro de la empresa.
- Un cambio en las responsabilidades de la dirección puede afectar el modo como algunos controles son efectuados.
- La naturaleza de las actividades de la entidad y la accesibilidad de los empleados a los activos, puede contribuir a la apropiación indebida de los recursos.
- Un directorio o un comité de auditoría débil o ineficaz puede dar lugar a indiscreciones.

Se han desarrollado muchas técnicas para la identificación de riesgos. La mayoría -particularmente aquellas desarrolladas por auditores internos o externos para determinar el alcance de sus actividades- involucran métodos cuantitativos o cualitativos para priorizar e identificar las actividades más riesgosas. Otras prácticas incluyen: revisiones periódicas de los factores económicos y del ramo de actividad que afectan los negocios, conferencias de la dirección superior para el planeamiento de los negocios y reuniones con analistas del ramo. Los riesgos pueden ser identificados en conexión con los pronósticos de corto y largo alcance y con el planeamiento estratégico. Qué métodos seleccione una entidad para identificar los

riesgos no es particularmente importante. Lo que es importante es que la dirección considere cuidadosamente los factores que puedan contribuir a incrementar los riesgos. Algunos factores a ser considerados son: experiencias pasadas de fallas para conseguir los objetivos; calidad del personal; cambios que afecten a la entidad tales como la competencia, los reglamentos, el personal y demás; existencia de actividades geográficamente distribuidas particularmente aquellas en el extranjero; la importancia de una actividad de la entidad; la complejidad de una actividad.

A modo de ilustración, un importador de prendas y calzados estableció un objetivo a nivel de entidad de transformarse en un líder en el ramo de mercadería de moda de alta calidad. Los riesgos considerados a nivel de la entidad incluían: fuentes de suministro, incluyendo la calidad, cantidad y estabilidad de los fabricantes externos; exposiciones a variaciones en los tipos de cambio de las monedas extranjeras; oportunidad en la recepción de los embarques externos y efectos de retrasos en las inspecciones de aduana; disponibilidad y confiabilidad de las compañías de transporte y sus costos; probabilidad de conflictos internacionales y embargos comerciales; y presiones de los clientes e inversores para boicotear los negocios en un país extranjero cuyo gobierno adopta políticas inaceptables. Estos fueron riesgos adicionales a aquellos riesgos más genéricos considerados tales como el impacto del deterioro en las condiciones económicas, aceptación de los productos en el mercado, nuevos competidores y cambios en las leyes y regulaciones ambientales y regulatorias.

La identificación de los factores internos y externos que contribuyen al riesgo a nivel de la entidad es crítica para la apreciación eficaz de los riesgos. Una vez que los factores contribuyentes más importantes han sido identificados, la dirección puede entonces considerar su significancia y, si es posible, vincular los factores de riesgo con las actividades empresariales.

Nivel de actividad. Además de la identificación de los riesgos a nivel de la entidad, se deben identificar los riesgos al nivel de la actividad. Considerar los riesgos a este nivel ayuda a enfocar la apreciación de los riesgos en las unidades o funciones principales del negocio, tales como ventas, producción, comercialización, desarrollo tecnológico e investigación y desarrollo. La apreciación exitosa de los riesgos a nivel de la actividad también contribuye al mantenimiento de niveles aceptables a nivel de la entidad.

En la mayoría de los casos, para cualquier objetivo establecido o implícito, se pueden identificar muchos riesgos diferentes. En un proceso de adquisiciones, por ejemplo, una entidad puede tener un objetivo asociado con el mantenimiento de un adecuado inventario de materias primas. Los riesgos en que se puede incurrir para no alcanzar este objetivo podrían incluir: que los bienes no se adecuen a las especificaciones, que no sean entregados en las cantidades necesarias, en tiempo o a precios aceptables. Estos riesgos podrían afectar el modo como las especificaciones de los bienes a ser adquiridos son comunicadas a los

proveedores, el uso y la adecuación de las previsiones de producción, la identificación de fuentes de suministro y las prácticas de negociación alternativas.

Las posibles causas de fallar en la consecución de un objetivo varían desde lo obvio a lo oscuro y de lo insignificante a lo muy significativo. En realidad, los riesgos que aparecen rápidamente y que puedan afectar significativamente a la entidad deben ser identificados. Para evitar soslayar riesgos relevantes, esta identificación es mejor realizarla independientemente de la apreciación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Sin embargo, existen limitaciones prácticas en el proceso de identificación y, frecuentemente, es difícil establecer donde poner los límites. No tiene mucho sentido considerar el riesgo de la caída de un meteoro proveniente del espacio sobre las instalaciones de producción de una entidad, mientras que puede ser razonable considerar el riesgo de caída de un aeroplano para una fábrica ubicada cerca de la pista de aterrizaje de un aeropuerto.

Análisis de riesgos

Después que una entidad ha identificado riesgos a nivel de la entidad y a nivel de actividad, es necesario realizar un análisis de los riesgos. La metodología para analizar los riesgos puede variar, en gran medida debido a que muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin perjuicio de ello, el proceso -que podrá ser más o menos formal- generalmente incluye:

- Estimar la importancia de un riesgo.
- Apreciar la probabilidad (o frecuencia) con la que el riesgo ocurre.
- Considerar como el riesgo debe ser manejado, esto es, una apreciación de las acciones que deben ser tomadas.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo sobre la entidad y que tiene una baja probabilidad de ocurrencia generalmente no merece una consideración demasiado exhaustiva. Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia, en cambio, generalmente demanda atención considerable. Aquellos casos que estén entre estos extremos generalmente requerirán juicios difíciles. Es muy importante que se realice un cuidadoso y racional análisis.

Hay muchos métodos para estimar el costo de una pérdida por un riesgo identificado. La dirección debe estar al tanto de los mismos y manejarlos apropiadamente. Sin embargo muchos riesgos son indeterminables en su dimensión. Como máximo pueden ser descriptos como "grandes", "moderados" o "pequeños".

Una vez que la importancia y la probabilidad de un riesgo han sido apreciados, la dirección necesita considerar como el riesgo debe ser manejado. Esto involucra juicios basados en hipótesis acerca de los riesgos, y en un análisis razonable de los costos asociados con la reducción de los niveles de riesgo. Las acciones que pueden ser tomadas para reducir la importancia o la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo incluyen una mirada de decisiones que la dirección puede tomar cada día. Las mismas varían desde la identificación de fuentes

CAPITULO 3

de suministro alternativas o expandir las líneas de producción, hasta obtener más relevantes informes sobre las operaciones o mejorar los programas de entrenamiento. Algunas veces las acciones pueden virtualmente eliminar el riesgo, o compensar su efecto en caso de ocurrir. Ejemplos de ello son la integración vertical para reducir los riesgos de suministros, la cobertura de exposiciones financieras y la obtención de adecuadas coberturas de seguros.

Adviértase que existe una distinción entre la apreciación de los riesgos, lo que es parte del control interno, y los planes, programas u otras acciones resultantes consideradas necesarias por la dirección para manejar los riesgos. Las acciones emprendidas, tal como se discutiera en el párrafo anterior, son una parte clave del más amplio proceso de dirección, pero no un elemento del sistema de control interno.

Junto con las acciones para manejar los riesgos está el establecimiento de procedimientos que permiten a la dirección seguir la pista de la implantación y la eficacia de las acciones. Por ejemplo una acción que una organización podría tomar para manejar el riesgo de pérdidas en los servicios computacionales críticos es formular un plan de recuperación para desastres. Los procedimientos entonces debieran ser efectuados para asegurarse que el plan está diseñado e implantado apropiadamente. Estos procedimientos representan "actividades de control", discutidas en el capítulo 4.

Antes de instalar procedimientos adicionales, la dirección debería considerar cuidadosamente si los existentes son adecuados para manejar los riesgos identificados. Debido a que los procedimientos pueden satisfacer múltiples objetivos, la dirección puede descubrir que acciones adicionales no son imprescindibles; los procedimientos existentes pueden ser suficientes o puede ser que deban desempeñarse mejor.

La dirección también debe reconocer que es probable que siempre subsistan algunos niveles residuales de riesgo, no sólo debido a que los recursos son siempre limitados, sino también debido a otras limitaciones inherentes en todo sistema de control interno. Esto es discutido en el Capítulo 7.

El análisis de riesgos no es un ejercicio teórico. Es a menudo crítico para el éxito de la entidad. Es el más efectivo cuando incluye la identificación de todos los procesos clave del negocio donde existen exposiciones potenciales a alguna consecuencia. Podría involucrar un proceso de análisis, tal como la identificación de las dependencias clave y los nodos de control significativos, y establecer claramente las responsabilidades y las obligaciones de rendir cuentas. Un proceso de análisis eficaz dirige especial atención a las dependencias a través de la organización, identificando, por ejemplo: dónde se originan los datos, dónde son almacenados, cómo son convertidos en información útil, y quien utiliza esa información. Las grandes organizaciones comúnmente necesitan ser particularmente vigilantes al encarar transacciones intra o inter- compañía y dependencias claves. Estos procesos pueden ser

afectados positivamente por programas de calidad, los que, "comprados" por los empleados, pueden ser un importante elemento para la contención de riesgos.

Lamentablemente, la importancia del análisis de riesgos algunas veces es reconocido demasiado tarde, como en el caso de una importante empresa de servicios financieros en la que un alto ejecutivo respondió con lo que significa un epitafio melancólico: "No pensamos que estuviésemos corriendo tanto riesgo".

El manejo de los cambios

Los entornos económicos, los relacionados con la rama de actividad y con las regulaciones cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Un sistema de control interno puede ser eficaz bajo un conjunto de condiciones y no serlo bajo otro. Para la apreciación de los riesgos es fundamental realizar un proceso de identificación de las condiciones cambiantes y tomar las acciones necesarias.

De este modo, toda entidad necesita tener un proceso, formal o informal, para identificar las condiciones que puedan afectar significativamente su capacidad para alcanzar sus objetivos. Como se discute más adelante en el Capítulo 5, una parte clave de ese proceso involucra los sistemas de información que capturan, procesan y reportan información acerca de los eventos, actividades y condiciones que indican cambios ante los que la entidad necesita reaccionar. Esa información puede involucrar cambios en las preferencias del consumidor u otros factores que puedan afectar la demanda de los productos o servicios de la compañía. También puede involucrar nueva tecnología que afecte los procesos de producción u otras actividades comerciales, o desarrollos en la competencia o en las disposiciones legales o regulatorias. Con sistemas de información adecuados, puede establecerse el proceso para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Este proceso será paralelo o parte del proceso regular de la entidad para la determinación de riesgos descrito más arriba. Involucra la identificación de la condición cambiante -esto requiere tener mecanismos ajustados para identificar y comunicar los eventos o actividades que afecten los objetivos de la entidad- y analizar las oportunidades o los riesgos asociados. Tal análisis incluye identificar las causas potenciales para alcanzar o fracasar en la consecución de un objetivo, apreciar la probabilidad de que dichas causas ocurran, evaluar el efecto probable en el logro de los objetivos y considerar el grado con el que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad explotada.

A pesar de que el proceso por el cual una entidad maneja los cambios es similar a, si no es parte de, su proceso regular de apreciación de riesgos, el mismo es considerado separadamente. Esto es debido a su importancia crítica para un control interno eficaz y

porque puede ser demasiado fácil pasarlo por alto o no dedicarle suficiente atención en el curso de las actividades cotidianas.

Circunstancias que requieren especial atención

Este enfoque de manejo de los cambios está basado en la premisa de que, debido a su impacto potencial, ciertas condiciones debieran ser objeto de consideración especial. La medida en que tales condiciones requerirán atención de la dirección, por supuesto depende del efecto que puedan tener en ello las circunstancias particulares. Tales condiciones son:

- *Cambios en el entorno operacional.* Un cambio en el entorno económico o en el marco regulatorio puede dar lugar a mayores presiones competitivas y a riesgos significativamente diferentes. La pérdida de beneficios en el ramo de las telecomunicaciones y la eliminación de la regulación en las tasas de comisión en el ramo del corretaje, por ejemplo, empujan a las empresas a un ambiente de competencia en sumo grado modificado.
- *Nuevo personal.* Un alto ejecutivo que sea nuevo en una empresa puede no comprender la cultura de la empresa o puede enfocar solamente el desempeño excluyendo las actividades relacionadas con control. Una alta rotatividad del personal, sin la capacitación y supervisión apropiadas, puede provocar rupturas.
- *Sistemas de información nuevos o reestructurados.* Los controles ineficaces normalmente pueden deteriorarse cuando se desarrollan nuevos sistemas, particularmente cuando son realizados bajo restricciones de tiempo- por ejemplo, para ganar ventajas competitivas o para realizar desplazamientos tácticos.
- *Crecimiento rápido.* Cuando las operaciones se expanden significativa y rápidamente, los sistemas existentes pueden ser forzados hasta el punto en el que los controles desaparecen; cuando cambian los procesos o ingresa personal auxiliar, los supervisores existentes pueden no estar en condiciones de mantener un control adecuado.
- *Nueva tecnología.* Cuando se incorporan nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información, existe una alta probabilidad de que los controles internos necesiten ser modificados. Las tecnologías de producir bienes "just in time", por ejemplo, comúnmente requieren cambios en los sistemas de costos y en los correspondientes controles para asegurar la elaboración de información de importancia.
- *Nuevas líneas de producción, nuevos productos y nuevas actividades.* Cuando una entidad inicia nuevas líneas de negocios o se involucra en transacciones que no le son familiares, los controles existentes pueden no resultar adecuados. Las organizaciones de ahorro y crédito, por ejemplo, han invertido muchas veces en áreas en las que tenían poca o ninguna experiencia, sin focalizar en cómo controlar los riesgos involucrados.
- *Reestructuras corporativas.* Ciertas reestructuras que pueden resultar como consecuencia de adquisiciones de empresas, caídas en los niveles de negocios o

programas de reducción de gastos, pueden ir acompañadas de reducciones de personal e inadecuada supervisión y segregación de funciones. Asimismo una tarea que desempeña un control clave puede ser eliminada sin la implantación de un control compensatorio. Varias compañías comprendieron demasiado tarde que habían realizado rápidas reducciones en gran escala de personal sin considerar adecuadamente serias implicancias de control.

- *Operaciones en el extranjero*. La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero apareja riesgos singulares que la dirección debe considerar. Por ejemplo, el ambiente de control es probable que sea influido por la cultura y costumbres de la dirección local. También, los riesgos del negocio pueden derivar de factores únicos tales como el ambiente económico local y el marco regulatorio. O los canales de comunicación y los sistemas de información pueden no estar bien estructurados y disponibles para todos los individuos.

Mecanismos

Deben existir mecanismos para identificar los cambios que hayan tenido lugar o puedan ocurrir en corto plazo, en cualquier supuesto o condición significativa. Estos mecanismos no necesitan ser demasiado elaborados y generalmente son más bien informales en las empresas pequeñas. El gerente/propietario de una pequeña empresa que fabrica máquinas de impresión se reúne mensualmente con los responsables de ventas, finanzas, compras, producción e ingeniería. En el curso de extensas reuniones, ellos consideran tecnologías, acciones de la competencia y nuevas demandas de los usuarios. Se analizan riesgos y oportunidades, dirigiéndose inmediatamente a los planes de acción para cada actividad. La implementación comienza inmediatamente y el gerente/propietario hace el seguimiento mediante visitas semanales o mensuales en cada actividad para observar de primera mano el modo como cada implementación se va procesando, y si los cambios en el mercado son adecuadamente encarados.

Predicción

En la medida que sea practicable, los mecanismos deben ser predictores, de modo que una empresa pueda anticipar y planificar cambios significativos. Deben implantarse sistemas de advertencia temprana para identificar datos que anuncien nuevos riesgos. Un banco comercial, por ejemplo, emplea un "consejo de riesgos" multidisciplinario para analizar los nuevos productos que se están desarrollando en tanto están relacionados con riesgos para el banco. Similarmente, se necesitan mecanismos para identificar las oportunidades que surgen del cambio de condiciones. Aquellos bancos que identificaron las emergentes necesidades de los clientes de contar con servicios bancarios fuera del horario bancario, unido a la creciente receptividad de los usuarios por los sistemas de computación interactivos, pudieron expandir significativamente su participación en el mercado de banca para consumidores a través de la instalación y mercadeo eficaz de redes de cajeros automáticos con interfases amigables para los usuarios.

Naturalmente, cuanto antes se reconozcan los cambios que afectan los riesgos y oportunidades, es más probable que se tomen acciones para manejarlos eficazmente. Sin embargo, del mismo modo que sucede con otros mecanismos de control, los costos relacionados no pueden ser ignorados. Ninguna empresa tiene suficientes recursos para obtener y analizar integralmente la información sobre la diversidad y cantidad de condiciones cambiantes que puedan afectarle. Asimismo, debido a que nadie posee una esfera de cristal que prediga el futuro exactamente, aún la posesión de la información más actualizada y relevante no constituye una garantía de que los eventos futuros o sus implicancias puedan ser precisamente anticipados. Comúnmente es difícil darse cuenta si una información evidentemente significativa es el comienzo de una tendencia importante o, simplemente, una aberración.

De acuerdo con lo anterior, debieran implementarse mecanismos razonables para anticipar los cambios que puedan afectar a la entidad ayudando a evitar problemas inminentes y a tomar ventajas de las próximas oportunidades. Nadie puede prever el futuro con certeza, pero cuanto más pueda una entidad anticipar los cambios y sus efectos, menos serán las sorpresas desagradables.

Aplicación en medianas y pequeñas empresas

El proceso de apreciación de riesgos es probable que sea menos formal y menos estructurado en pequeñas entidades que en las grandes, pero los conceptos básicos de este componente del control interno deben estar presentes en todas las entidades, independientemente de su tamaño. Una entidad más pequeña debe haber fijado objetivos, aún cuando ellos puedan haber sido establecidos en forma implícita más bien que explícita. Dado que las entidades más pequeñas son más centralizadas y tienen menos niveles de autoridad, los objetivos pueden ser

comunicados fácil y eficazmente a los gerentes de más bajo nivel, de un modo más directo y continuo. Similarmente, la vinculación entre los objetivos globales de la entidad y los objetivos a nivel de actividad son generalmente claros y directos.

El proceso de identificación y análisis de riesgos que puedan comprometer el alcance de los objetivos consistirá comúnmente en la recepción directa de información por parte de la alta gerencia desde los empleados o de fuentes externas. Un gerente/propietario puede aprender con respecto a los riesgos que fluyen de factores externos a través del contacto directo con clientes, proveedores, el banco de la entidad, abogados, auditores independientes y otros agentes externos.

El gerente general puede también estar al tanto de los riesgos provenientes de factores internos a través de su involucramiento directo con todos los niveles del personal. La apreciación del riesgo en una entidad más pequeña puede ser particularmente eficaz en virtud del involucramiento profundo del gerente general y otros gerentes clave, lo que a menudo, significa que los riesgos son apreciados por la gente que además de tener acceso a la información adecuada tiene un buen entendimiento de su significado.

Los mecanismos que se emplean en una compañía pequeña para manejar los riesgos cotidianos, normales, así como los que resulten de circunstancias menos comunes o condiciones sustancialmente modificadas (como nuevas regulaciones, una contracción o expansión económica de una línea de productos) puede ser altamente informal pero eficaz.

Las mismas reuniones informales entre el gerente general y las cabezas de departamento y partes externas que proveen información que ayude a identificar los riesgos pueden también ser propicias para analizarlos y tomar decisiones con respecto a la manera como los mismos deben ser manejados. Pueden trazarse rápidamente los planes de acción con un número limitado de personas. Igualmente su implantación puede ser efectuada de inmediato en la medida que el gerente general o los gerentes clave visitan los departamentos afectados o conversan con los clientes o proveedores cuyas necesidades están siendo atendidas. Ellos pueden luego realizar el seguimiento necesario para asegurar que las acciones necesarias estén siendo realizadas.

Evaluación

Un evaluador focalizará el proceso gerencial para el establecimiento de objetivos, el análisis de riesgos y el manejo del cambio, incluyendo sus vínculos y su pertinencia a las actividades del negocio. Se listan a continuación los temas que podrían ser considerados por un evaluador. La lista no incluye todos los ítems, ni tampoco todos serán aplicables a todas las entidades; sin embargo sirve como punto de partida.

CAPITULO 3

Objetivos globales de la entidad

- Medida en que los objetivos globales de la entidad proveen suficientemente pautas y guías acerca de lo que la entidad se propone lograr, aún aquellos que son suficientemente específicos para asociarse directamente con esta entidad.
- Eficacia con que los objetivos globales de la entidad son comunicados a los funcionarios y al directorio.
- Correspondencia y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Consistencia de los planes del negocio y de los presupuestos con los objetivos globales, planes estratégicos y condiciones generales.

Objetivos a nivel de actividad

- Correspondencia de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad.
- Consistencia de los objetivos a este nivel entre sí.
- Pertinencia de los objetivos a nivel de actividad a todos los procesos significativos del negocio.
- Especificidad de los objetivos a nivel de actividad.
- Adecuación de los recursos con respecto a los objetivos.
- Identificación de los objetivos que son importantes (factores críticos de éxito) para la consecución de los objetivos globales de la entidad.
- Involucramiento de todos los niveles de dirección en el establecimiento de objetivos y la medida en que los mismos están comprometidos con los objetivos.

Riesgos

- Adecuación de los mecanismos para identificar riesgos provenientes de fuentes externas.
- Adecuación de los mecanismos para identificar riesgos provenientes de fuentes internas.
- Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo significativo a nivel de actividad.
- Integridad y pertinencia del proceso de análisis de riesgos, incluida la estimación de la importancia de los riesgos, apreciación de la probabilidad de su ocurrencia y determinación de las acciones necesarias.

Manejo de los cambios

- Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante eventos rutinarios o actividades que afecten la consecución de objetivos a nivel de actividad o de la entidad (comúnmente implantados por los gerentes responsables de las actividades que serían más afectadas por los cambios).

CAPITULO 3

- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden tener efectos más dramáticos y perjudiciales sobre la entidad, y que puedan requerir la atención de la gerencia superior.

Actividades de Control

Resumen del capítulo: Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la dirección sean cumplidas. Contribuyen a asegurar que las acciones necesarias sean tomadas para encarar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de tareas.

Las actividades de control son políticas y procedimientos, los cuales son las acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección identificadas como necesarias para encarar los riesgos, son cumplidas. En base a la naturaleza de los objetivos de la entidad a los que corresponden, las actividades de control pueden ser divididas en tres categorías: operaciones, elaboración de información contable o de cumplimiento.

A pesar de que algunos controles solamente corresponden a un área, a menudo se superponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad de control en particular podría ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Por esto, los controles operativos pueden también ayudar a asegurar la confiabilidad de la elaboración de información contable, los controles sobre elaboración de información contable pueden servir para asegurar cumplimiento, etc.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una distribuidora de repuestos, para mantenerse informado de las ventas de ciertos productos y de las localidades geográficas cubiertas, obtiene diariamente informes "relámpago" de los cabezas de distrito. Dado que el gerente de ventas relaciona esa información con las ventas registradas y las comisiones de los vendedores informadas por el sistema contable, esa actividad de control encara objetivos relativos tanto a operaciones como a elaboración de información contable.

En una cadena de venta minorista los créditos emitidos por mercadería devuelta por los clientes son controlados por la secuencia numérica de los documentos y resumidos con fines de elaborar la información contable. Este resumen también proporciona un análisis por producto para uso de los gerentes de mercaderías para futuras decisiones de compras y para control de inventario. En este caso las actividades de control establecidas primariamente para elaboración de información contable contribuyen también con las operaciones.

A pesar de que estas categorías son útiles para hablar del control interno, la categoría particular en la que un control resulta ubicado no es tan importante como el rol que desempeña en la consecución de los objetivos de una actividad en particular.

Tipos de actividades de control

Se han establecido muchas descripciones diferentes de tipos de actividades de control, las que incluyen controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y gerenciales. Las actividades de control pueden ser tipificadas por objetivos de control específicos tales como asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos. Seguidamente se detallan ciertas actividades de control desempeñadas comúnmente por el personal a diversos niveles de las empresas. Las mismas se presentan para ilustrar el rango y la variedad de las actividades de control, y no para sugerir una categorización particular.

- *Revisiones a nivel superior.* Se hacen revisiones del desempeño actual versus presupuestos, previsiones, períodos anteriores y competidores. Se sigue la pista a las iniciativas principales -tales como mejoramiento de los procesos productivos y programas de contención o de reducción de costos- para medir el grado en que las metas están siendo alcanzadas. Se monitorea la implantación de los planes para el desarrollo de nuevos productos, emprendimientos conjuntos y financiamiento. Las acciones gerenciales tomadas para analizar y actuar en consecuencia de tales informes representan actividades de control.
- *Dirección directa funcional o por actividad.* Los gerentes que supervisan actividades o funciones revisan los informes de desempeño. Un gerente responsable por los préstamos al consumo de un Banco, revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamo (garantía), verificando los resúmenes e identificando las tendencias, relacionando los resultados con las estadísticas económicas y las metas. Por otro lado, los gerentes de sucursal reciben información acerca de nuevos negocios por oficial de cuenta y por segmento de clientes locales. Los gerentes de sucursal también centran su atención en temas de cumplimiento, por ejemplo, revisando los informes requeridos por los organismos reguladores acerca de los nuevos depósitos que superan montos específicos. Se realizan también conciliaciones entre los flujos diarios de efectivo y las posiciones netas informadas para transferencia overnight e inversión.
- *Procesamiento de información.* Una variedad de controles son realizados para verificar la exactitud, integridad y autorización de transacciones. Los datos ingresados están sujetos a controles de edición o de consistencia con archivos de control aprobados. Una orden de compra de un cliente es aceptada únicamente si está referida al archivo y límite de crédito de un cliente aprobado. Se controlan las secuencias numéricas de las transacciones. Los totales de archivos son conciliados y

comparados con balances anteriores y con cuentas de control. Las excepciones que necesitan actuación posterior son puestas de manifiesto por el personal auxiliar e informadas a los supervisores de ser necesario. El desarrollo de nuevos sistemas y los cambios a los ya existentes deben ser controlados, como lo es el acceso a los datos, archivos y programas. Los controles sobre el procesamiento de información se comentan más adelante.

- *Controles físicos.* El equipamiento, los bienes de cambio, las inversiones, el dinero en efectivo y los otros activos están físicamente protegidos y, periódicamente son recontados y su resultado es comparado con los importes establecidos en los registros de control.
- *Indicadores de desempeño.* La comparación de diferentes conjuntos de datos -operativos o contables- entre sí junto a los análisis de las relaciones y a las acciones correctivas e investigativas, sirven como actividades de control. Los indicadores de desempeño incluyen, por ejemplo, variaciones en los precios de compra, porcentaje de órdenes de compra que son "órdenes urgentes", y el porcentaje de devoluciones con respecto al total de órdenes. Investigando resultados inesperados o tendencias inusuales, la dirección identifica circunstancias en las que los objetivos subyacentes en la actividad desarrollada para lograrlos están en peligro de no ser alcanzados. Dependiendo de si los gerentes emplean esta información solamente para tomar decisiones operativas, o también para realizar un seguimiento sobre los resultados inesperados informados por los sistemas de elaboración de información contable, determinará si el análisis de los indicadores de desempeño sirve para propósitos operativos solamente o también para propósitos de control de la elaboración de información contable.
- *Segregación de funciones.* Las funciones son divididas, o segregadas, entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o acciones incorrectas. Por ejemplo, las responsabilidades para autorizar transacciones, registrarlas y el manejo del activo asociado están divididas. Un gerente que autorice ventas a crédito no debería ser responsable de mantener los registros de cuentas por cobrar ni manejar los ingresos de dinero. De un modo similar, los vendedores no deberían tener la facultad de modificar los archivos de precios de productos ni las tasas de comisión.

Estos son solamente unos pocos de la infinidad de procedimientos que son ejecutados diariamente en las empresas que sirven para imponer la adherencia a los planes de acción establecidos, y para mantener a las empresas en vías de alcanzar sus objetivos.

Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente involucran dos elementos: una política que establece qué se debe hacer y que sirve como base para el segundo elemento, los procedimientos para ejecutar la política.

Una política podría requerir, por ejemplo, que el gerente de una sucursal minorista de una empresa que comercializa valores negociables realice una revisión de las actividades de compra-venta de los clientes. El procedimiento es la revisión en sí misma, realizada en forma oportuna y poniendo atención a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y volumen de los valores negociables comercializados y su relación con el patrimonio y la edad del cliente.

Muchas veces las políticas son comunicadas oralmente. Políticas no escritas pueden ser eficaces donde la política es una práctica duradera y bien entendida y en las organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación involucran sólo limitados estratos de la dirección e interacción y supervisión de personal estrechas. Pero independientemente de si una política es escrita o no, debe ser implementada atenta, consciente y consistentemente. Un procedimiento no será útil si se ejecuta mecánicamente sin un enfoque agudo y persistente sobre las circunstancias a las que la política está dirigida.

Además es esencial que las circunstancias identificadas como resultado de los procedimientos sean investigadas y se tomen las acciones correctivas apropiadas. Las acciones de seguimiento podrían variar dependiendo del tamaño y de la estructura organizacional de la empresa. Ellas pueden variar entre formales procesos de elaboración de informes en una gran compañía -donde las unidades de negocios establecen las razones por las que los objetivos no han sido alcanzados y cuales son las acciones que se están tomando para prevenir su recurrencia- hasta un director/propietario de un pequeño comercio desplazándose por los corredores conversando con el gerente de planta para comentar lo que anduvo mal y que es lo que se necesita hacer.

Integración con la apreciación de riesgos

Paralelamente con la apreciación de riesgos, la dirección debe identificar y poner en funcionamiento las acciones necesarias para encarar los riesgos. Las acciones identificadas para encarar un riesgo también sirven para focalizar la atención en las actividades de control a ser establecidas, para ayudar a asegurar que las acciones sean llevadas a cabo en tiempo y en forma.

Por ejemplo, una compañía estableció como objetivo "Alcanzar o exceder las metas de ventas". Los riesgos identificados incluyen tener un conocimiento insuficiente de las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Las acciones de la dirección para encarar los riesgos incluyeron establecer registros históricos de las compras de los clientes y tomar nuevas iniciativas de estudios de mercado. Estas acciones también sirven como puntos de atención para el establecimiento de actividades de control.

Las actividades de control son una parte clave del proceso por el cual una empresa se esfuerza por alcanzar sus objetivos empresariales. Las actividades de control no son solamente un fin en si mismo ni existen porque parezcan ser lo "más apropiado" que se pueda hacer. En el ejemplo, la dirección necesita dar los pasos para asegurar que las metas de ventas sean alcanzadas. Las actividades de control sirven como mecanismos para manejar la consecución de ese objetivo. Tales actividades podrían incluir observar la evolución del desarrollo de las historias de compras de los clientes respecto de los cronogramas establecidos, y pasos para asegurar la exactitud de los datos informados. En este sentido, el control se construye directamente dentro del proceso de dirección.

Controles sobre los sistemas de información

Con la generalizada dependencia de los sistemas de información, se necesita que existan controles sobre tales sistemas: contable, de cumplimiento y operativo, grandes y pequeños.

La mayoría de las entidades, incluyendo pequeñas compañías o unidades de empresas más grandes, utilizan computadoras para el procesamiento de información. Consecuentemente, los comentarios que siguen están dirigidos a los sistemas de información que incluyen elementos manuales y computarizados. Para los sistemas de información que son estrictamente manuales, pueden aplicarse diferentes controles; tales controles a pesar de ser diferentes, estarían basados en los mismos conceptos subyacentes de control.

Pueden usarse dos grandes grupos de actividades de control sobre los sistemas de información. El primero comprende los controles generales (1), los que se aplican a muchos si no a todos los sistemas de aplicación, y que ayudan a asegurar su operación continua y apropiada. La segunda categoría comprende los controles de aplicación, que incluyen los pasos computarizados dentro del programa de la aplicación y los procedimientos manuales relacionados para controlar el procesamiento de diversos tipos de transacciones. En conjunto estos controles sirven para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información contable y de otra índole dentro del sistema.

Controles generales

Los controles generales comúnmente incluyen controles sobre las operaciones de los centros de cómputos, la adquisición y mantenimiento del "software" del sistema, la seguridad de

¹ La terminología varía en la literatura existente. Estos controles son a veces llamados controles generales del computador, control es generales o controles de tecnología de la información. El término "controles generales" es aquí usado por conveniencia.

acceso, y el desarrollo y mantenimiento de sistemas de aplicación. Estos controles son aplicables a todos los sistemas -ambientes mainframe, minicomputador y EUC (end-user computing: computación de usuario final).

Controles sobre las operaciones de los centros de cómputos. Incluyen puesta en marcha y programación del trabajo, acciones del operador, procedimientos de respaldo y recuperación y la realización de un plan de recuperación de desastres o plan de contingencia. En un ambiente sofisticado, estos controles también encaran la planificación de la capacidad y la distribución y uso de recursos. En un ambiente de alta tecnología, el programador de trabajos es automático y el lenguaje de control de trabajos (JCL -job control lenguaje) está en línea. Las herramientas de manejo del almacenamiento cargan automáticamente los archivos de datos en dispositivos de alta velocidad con antelación a la próxima tarea. El supervisor de turno ya no necesita firmar manualmente el "log" de consola, ya que no se imprime, el registro es mantenido dentro del sistema. Cientos de mensajes se envían por segundo en una única consola que sirve de apoyo a múltiples "mainframes". Los minicomputadores funcionan toda la noche, sin atención alguna.

Controles sobre el software del sistema. Incluyen controles sobre la adquisición, la implementación y el mantenimiento eficaces del software del sistema - el sistema operativo, los sistemas administradores de base de datos, el software de telecomunicaciones, el software y los utilitarios de seguridad - los cuales hacen operar el sistema y permiten que las aplicaciones funcionen. El conductor principal de las actividades del sistema, (el software del sistema) también provee las funciones del sistema de entrada - salida, rastreo y monitoreo. El software del sistema puede informar con respecto a los usos de los utilitarios, de modo que si alguien accede a estas potentes funciones de alteración de datos, al menos su uso es registrado e informado para su revisión.

Controles sobre la seguridad de acceso. Estos controles han asumido mayor importancia con el crecimiento de las redes de telecomunicaciones. Los usuarios del sistema pueden estar en las antípodas o a corta distancia. Los controles de seguridad de acceso eficaces pueden proteger el sistema, previniendo accesos inapropiados y usos no autorizados del sistema. Si están bien diseñados pueden interceptar usuarios piratas y otros violadores.

Las actividades adecuadas de control de acceso, tales como cambiar frecuentemente los números de discado, o la implementación del "dial-back" -mediante el cual el sistema responde a un usuario potencial en base a un número autorizado, en lugar de permitir un acceso directo al sistema - pueden ser métodos eficaces para prevenir accesos no autorizados. Los controles de seguridad de acceso restringen a los usuarios autorizados el acceso únicamente a las aplicaciones o funciones de aplicación que los mismos necesitan utilizar para realizar sus tareas, permitiendo instrumentar una adecuada segregación de tareas. Debe haber una revisión frecuente y periódica de los perfiles de usuarios que permiten o restringen el

acceso a las distintas aplicaciones. Los ex-empleados y aquellos que estén desconformes pueden ser una amenaza mayor para el sistema que los piratas; las contraseñas y las identificaciones de usuario de los empleados cesados deben ser revocadas de inmediato. Previendo usos y cambios al sistema no autorizados, se protege la integridad de los datos y programas.

Controles sobre el desarrollo y el mantenimiento de sistemas de aplicación. El desarrollo y mantenimiento de los sistemas de aplicación han sido tradicionalmente áreas de alto costo para la mayoría de las organizaciones. Los costos totales correspondientes a los recursos de los sistemas de información gerencial, el tiempo necesario, las destrezas de las personas para ejecutar estas tareas, el hardware y el software requeridos, son todos importantes. Para controlar estos costos, muchas empresas tienen algún tipo de metodología de desarrollo de sistemas. Ello provee una estructura para el diseño e implementación de sistemas delineando las fases específicas, los requerimientos de documentación, las aprobaciones y puntos de verificación para el control del proyecto de desarrollo o mantenimiento. La metodología debe proveer un control apropiado sobre los cambios al sistema, el que puede comprender el requerimiento de autorización de las solicitudes de cambio, revisión de los cambios, aprobaciones, pruebas de los resultados y protocolos de implementación para asegurarse que los cambios son realizados apropiadamente.

Una alternativa para el desarrollo dentro de la propia empresa es el uso de paquetes de software, los que han ganado popularidad. Los vendedores proveen sistemas integrados y flexibles que permiten configuraciones personalizadas a través de opciones incorporadas. Muchas metodologías de desarrollo de sistemas encaran la adquisición de paquetes desarrollados por proveedores como una alternativa de desarrollo e incluyen los pasos necesarios para controlar el proceso de selección e implementación.

Controles sobre las aplicaciones

Como el nombre lo indica, los controles sobre las aplicaciones están diseñados para controlar el procesamiento de las aplicaciones, ayudando a asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de transacciones, su autorización y su validez. Debe ponerse especial atención a las interfases de una aplicación, dado que frecuentemente están ligadas con otros sistemas que requieren control a su vez, para asegurar que todas las entradas de datos sean recibidas para su procesamiento y que todas las salidas de datos sean distribuidas apropiadamente.

Una de las contribuciones más significativas que las computadoras proveen al control es su capacidad de prevenir errores de entrada al sistema, así como su detección y corrección una vez que los mismos se han producido. Para realizar esta tarea muchos controles de aplicación dependen de comprobaciones de edición computarizados. Estas se refieren a comprobaciones de formato, existencia, razonabilidad y otras comprobaciones sobre los

datos que se incorporan en cada aplicación durante su desarrollo. Cuando estas comprobaciones están diseñadas apropiadamente, pueden ayudar a proveer control sobre los datos ingresados al sistema.

Relación entre los controles generales y los controles sobre las aplicaciones

Estas dos categorías de controles sobre los sistemas computarizados están interrelacionados. Los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento de los controles de aplicación que dependen de procesos computarizados.

Por ejemplo, los controles sobre las aplicaciones tales como los controles de apareamiento ("matching") y los controles de edición, examinan los datos a medida que son ingresados en tiempo real. Proveen una retroalimentación inmediata cuando detectan algo que no es compatible o está en un formato incorrecto, de modo que puedan hacerse las correcciones. Despliegan mensajes de error que indican que es lo que está equivocado en los datos, o generan informes de excepción para su seguimiento posterior.

Si existen controles generales inadecuados, puede no ser posible apoyarse en los controles de aplicación, los que asumen que el sistema en sí funciona correctamente, comparando con el archivo correcto, proveyendo un mensaje de error que refleje con exactitud un problema, o incluyendo todas las excepciones en un informe de excepciones.

Otro ejemplo del equilibrio requerido entre los controles generales y los controles de aplicación es un control de integridad, frecuentemente usado en ciertos tipos de transacciones que involucran documentos prenumerados. Estos son habitualmente documentos generados internamente, tales como órdenes de compra, en los que se emplean formularios prenumerados. Las transacciones duplicadas son marcadas o rechazadas. Para efectuar esto como control, dependiendo del diseño, el sistema rechazará una partida inapropiada o la mantendrá en suspenso, mientras los usuarios reciben un informe que lista todas las partidas faltantes, duplicadas o fuera de rango. ¿Lo hace realmente?, ¿Cómo hacen para saber quienes necesitan confiar en el contenido del informe para realizar el seguimiento, que todas las partidas que deben estar en el listado están en realidad incluidas en el mismo?

La respuesta son los controles generales. Los controles sobre el desarrollo de sistemas al requerir revisiones y pruebas de aplicaciones exhaustivas aseguran que la lógica del programa que genera el informe es acertada, y que ha sido probada para asegurar que todas las excepciones son informadas. Para proveer control después de la implementación de la aplicación, los controles sobre acceso y sobre mantenimiento aseguran que las aplicaciones no son accedidas o modificadas sin autorización y que los cambios requeridos y autorizados son hechos. Los controles sobre las operaciones del centro de procesamiento y los controles

sobre el software del sistema aseguran que se usen los archivos correctos y que estos se actualicen apropiadamente.

El relacionamiento entre los controles de aplicación y los controles generales es tal que los controles generales son necesarios para soportar el funcionamiento de los controles de aplicación, y que ambos son necesarios para asegurar el procesamiento íntegro y exacto de la información.

Aspectos vinculados con el desarrollo

Al considerar el impacto de muchas tecnologías emergentes se plantean temas relativos al control. Estas tecnologías incluyen las herramientas de desarrollo CASE (computer assisted software engineering: ingeniería de sistemas asistida por computador), la elaboración de prototipos para crear nuevos sistemas, procesamiento de imagen e intercambio electrónico de datos. Estas tecnologías afectarán la forma de implementar los controles, sin cambiar los requerimientos básicos de control.

Por ejemplo, en el ámbito de computación de usuario final (EUC), los cada vez más potentes microcomputadores y los cada vez más baratos minicomputadores permiten la distribución de datos y de la capacidad de cómputo. Los departamentos y unidades de línea realizan su propio procesamiento, muchas veces soportado por una única red local de bajo costo. Estos, más que software desarrollados centralizadamente, son sistemas mantenidos por los usuarios.

Para proveer los controles necesarios a los sistemas EUC, deben implementarse e imponerse el cumplimiento de políticas a nivel de la entidad en relación a desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas. El ambiente de procesamiento local debe ser dirigido por un nivel de actividades de control similar al ambiente más tradicional del "mainframe".

Una tecnología emergente es la inteligencia artificial o sistemas expertos. En el futuro, como estos sistemas están integrados en muchas aplicaciones -ya sea que estén desarrolladas por un departamento de procesamiento de datos, o por los usuarios finales o hayan sido adquiridos- los temas a considerar incluirán cómo decidir cuáles aplicaciones se adaptan mejor, qué herramientas usar y cómo controlar su desarrollo. Muchas personas piensan que dichos sistemas serán en definitiva controlados del mismo modo que lo es ahora el EUC.

Cuando los EUC empezaron a aparecer como hongos, la gente se planteaba similares inquietudes antes de darse cuenta que el control sería establecido de la misma manera que antes: a través de actividades de control apropiadas.

Entidad específica

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y sus propias estrategias de implementación, habrá diferencias en la estructura de objetivos y en las actividades de control relacionadas. Aún en el caso que dos entidades tuvieran objetivos y estructuras idénticas, sus actividades de control serían diferentes. Cada entidad sería dirigida por personas diferentes que utilizarían juicios individuales al efectuar el control interno. Más aún, los controles reflejan el ambiente y el ramo de actividad en el que una entidad opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

El ambiente en que una entidad opera afecta los riesgos a los que está expuesta y puede presentar requerimientos exclusivos en cuanto a la elaboración de informes externos o requerimientos legales o regulatorios especiales. Una industria química, por ejemplo, debe administrar mayores riesgos ambientales que aquellos que debe encarar una típica compañía de servicios, y debe considerar en la exposición de sus estados contables problemas de eliminación de desechos.

La complejidad de una entidad, y la naturaleza y el ámbito de sus actividades, afectan sus actividades de control. Las organizaciones complejas con actividades diversas pueden enfrentar asuntos más difíciles en relación al control que las organizaciones simples con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas que ponga el énfasis en la innovación y en la autonomía local presenta circunstancias de control diferentes a las que presenta una altamente centralizada. Otros factores que influyen en la complejidad de una entidad y, por lo tanto, en la naturaleza de sus controles son: la ubicación y dispersión geográfica, la extensión y sofisticación de sus operaciones y los métodos de procesamiento de información.

Todos estos factores afectan las actividades de control de una entidad, las que para contribuir con la consecución de los objetivos de la misma, necesitan ser diseñadas en concordancia.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Los conceptos que subyacen en las actividades de control en las pequeñas organizaciones probablemente no difieren significativamente de aquellos que lo hacen en las entidades más grandes, pero sí variará la formalidad con que operen. Además, las entidades más pequeñas pueden encontrar que ciertos tipos de actividades de control no son siempre pertinentes frente a los controles altamente eficaces aplicados por la dirección de la pequeña o mediana empresa.

Por ejemplo, el directo involucramiento del gerente general y altos gerentes clave en un nuevo plan de comercialización, y la retención de autoridad en relación a ventas a crédito, compras significativas y reducción de líneas de crédito, pueden proveer controles fuertes sobre esas actividades, reduciendo u obviando la necesidad de actividades de control más detalladas. El conocimiento directo de las ventas a los clientes clave y una revisión cuidadosa de los ratios clave y otros indicadores de desempeño a menudo pueden satisfacer los propósitos de las actividades de control de bajo nivel que frecuentemente se encuentran en las grandes compañías.

Una segregación adecuada de funciones a menudo parece presentar dificultades en organizaciones más pequeñas, por lo menos en una apreciación superficial. Aún las compañías que tienen tan solo unos pocos funcionarios, sin embargo pueden repartir sus responsabilidades para alcanzar los impedimentos y equilibrios necesarios. Pero si esto no fuera posible -como puede ocurrir en ocasiones-, una vigilancia directa por parte del propietario de la empresa de las funciones que resulten incompatibles puede proveer el control necesario. Por ejemplo, no es raro, donde existe el riesgo de pagos inapropiados, que sea el propietario de la empresa el único autorizado a firmar cheques, o que se requiera que los estados bancarios mensuales sean entregados en sobre cerrado, directamente al propietario, para la revisión de los cheques pagos.

Los controles sobre los sistemas de información, particularmente los controles generales sobre el computador, y más específicamente los controles de seguridad de acceso, pueden presentar problemas en las medianas y pequeñas empresas. Esto es debido al modo informal en que las actividades de control están a menudo implementadas. Una vez más, la solución puede ser en gran medida encontrada en la vigilancia directa de la gerencia superior, que típicamente se encuentra en las organizaciones más pequeñas. La seguridad razonable de que cualesquiera errores materiales serán detectados, se apoya frecuentemente en el uso continuo por parte de la dirección de la información generada por el sistema, y relacionando esa información con su conocimiento directo de esas actividades, junto con la existencia de ciertos controles clave aplicados por otros funcionarios.

Evaluación

Las actividades de control deben ser evaluadas en el contexto de las directivas de la dirección para encarar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa. Un evaluador, por lo tanto, considerará si las actividades de control corresponden al proceso de apreciación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que se cumplen las directivas de la dirección. Esto se hará para cada actividad empresarial significativa, incluyendo los controles generales sobre los sistemas de información computarizados. (Estas serán cada una de las actividades identificadas al evaluar la

CAPITULO 4

apreciación de riesgos- Capítulo 3) Un evaluador considerará no sólo si las actividades de control establecidas son pertinentes para el proceso de apreciación de riesgos, sino también si están siendo aplicadas correctamente.

Información y Comunicación

Resumen del capítulo: Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en una forma y en un marco de tiempo que posibilite que la gente cumpla con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes, conteniendo información operacional, contable y relativa al cumplimiento, que hacen posible conducir y controlar el negocio. Tratan no solo con datos generados internamente, sino también con información sobre eventos, actividades y condiciones externos que es necesaria para tomar fundadas decisiones empresariales y elaborar información para uso externo. También debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la dirección superior de que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. Deben entender su propio rol en el sistema de control interno, así como también de qué manera las actividades individuales se conectan con el trabajo de otros. Deben tener un medio para comunicar información significativa hacia arriba. También es necesario que haya comunicación eficaz con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Cada empresa debe capturar información pertinente - contable y no contable, con respecto tanto a eventos o actividades externos como internos. La información debe ser identificada por la dirección como pertinente para dirigir el negocio. Debe ser puesta a disposición de la gente que la necesita en la forma y en el tiempo que les permita llevar a cabo sus responsabilidades de control y de otra naturaleza.

Información

Se necesita información a todos los niveles de una organización para manejar el negocio y moverse hacia el logro de los objetivos de la entidad en todas las categorías - operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento. Se usa una batería de información. La información contable, por ejemplo, se usa no solo para preparar estados contables para su distribución externa. También se usa para decisiones operativas, tales como monitorear desempeños y asignar recursos. Informar a la dirección sobre mediciones monetarias y relacionadas, posibilita el monitoreo, por ejemplo, de rentabilidad por marca, comportamiento de deudores por tipo de cliente, participación en el mercado, tendencias de reclamaciones de clientes y estadísticas de accidentes. Las mediciones contables internas confiables también son esenciales para planear, presupuestar, asignar precios, evaluar el desempeño de los vendedores y evaluar "joint ventures" y otras alianzas.

Similarmente, la información sobre operaciones es esencial para elaborar los estados contables. Esta incluye la rutina, - compras, ventas y otras transacciones- así como también

información sobre lanzamientos de productos de los competidores o condiciones económicas que puedan afectar la valuación de bienes de cambio y créditos. La información sobre operaciones, tal como los desechos arrojados al aire o datos del personal, pueden necesitarse para lograr tanto objetivos de cumplimiento como de elaboración de información contable. Como tal, la información desarrollada proveniente de fuentes externas e internas, tanto contables como no contables, es relevante para todas las categorías de objetivos.

La información es identificada, capturada, procesada y distribuida por sistemas de información. El término "sistemas de información" se usa frecuentemente en el contexto de procesamiento de datos generados internamente relativos a transacciones, tales como compras y ventas y actividades operativas internas tales como procesos productivos. Los sistemas de información - que pueden ser computarizados, manuales o una combinación, encarar ciertamente esos temas. Pero, como se usa aquí, es un concepto mucho más amplio. Tal información incluye datos económicos específicos del mercado - o del ramo de actividad - que señalen cambios en la demanda de productos o servicios de la compañía; datos sobre bienes y servicios que la empresa necesita para su proceso de producción; investigación de mercado sobre cambios en las preferencias o exigencias de los clientes e información sobre las actividades de desarrollo de productos de los competidores, e iniciativas legislativas o reguladoras.

Los sistemas de información a veces operan en forma de monitoreo, capturando rutinariamente datos específicos. En otros casos, se toman acciones especiales para obtener la información necesaria. Considérese por ejemplo, sistemas para capturar información sobre la satisfacción del cliente con los productos de la entidad. Los sistemas de información pueden regularmente identificar e informar sobre ventas por producto y por zona, ganancias y pérdidas de clientes, devoluciones y solicitudes de descuentos, aplicación de previsiones para garantía de productos y retroalimentación directa en la forma de reclamaciones u otros comentarios. Por otro lado, pueden hacerse esfuerzos especiales de tiempo en tiempo para obtener información sobre la evolución de los requerimientos del mercado con respecto a especificaciones técnicas de productos, o las necesidades de clientes con respecto a entrega o servicio. Esta información puede ser obtenida a través de cuestionarios, entrevistas, estudios de demanda referidos al mercado en toda su amplitud o referidos a grupos enfocados.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y empleados, generalmente proveen algunas de las informaciones necesarias más críticas para identificar riesgos y oportunidades. De la misma forma, asistir a seminarios profesionales o del ramo de actividad y ser miembro de asociaciones de comercio y otras, pueden proveer información valiosa.

Mantener consistencia entre la información y las necesidades se hace particularmente importante cuando una entidad opera de cara a cambios fundamentales en el ramo de

actividad, competidores altamente innovadores y ágiles, o cambios significativos en la demanda de los clientes. Los sistemas de información deben cambiar como sea necesario para responder a los nuevos objetivos resultantes de la entidad, relacionados por ejemplo, con ciclos reducidos de lanzamiento de productos al mercado, contratación externa de ciertas funciones y cambios en la fuerza de trabajo. En tales ambientes existe una necesidad especial de diferenciar las mediciones que sirven como indicadores de advertencia temprana de aquellos datos contables estrictamente históricos. Ambos son importantes y los últimos cuando son usados eficazmente pueden proporcionar señales de advertencia. Pero para ser eficaces los sistemas de información deben no solo identificar y capturar la información necesaria contable y no contable, sino que también deben procesarla y distribuirla en cierto tiempo y forma, a efectos de que sea útil para controlar las actividades de la entidad.

Sistemas estratégicos e integrados

Los sistemas de información a menudo son una parte integral de las actividades operacionales. No sólo capturan la información necesaria en la toma de decisiones para efectuar controles, como se discutió más arriba, sino que, cada vez más, también son diseñados para llevar a cabo iniciativas estratégicas. Un estudio recientemente publicado¹ indica que el desafío más importante de la dirección de empresas en los 90 es integrar la planificación, el diseño y la implantación de sistemas con la estrategia global de la organización.

Sistemas que apoyan iniciativas estratégicas. El uso estratégico de los sistemas de información ha significado el éxito para muchas organizaciones. Ejemplos tempranos de tal uso incluyen un sistema de reservación de una compañía aérea que dio a los agentes de viaje acceso fácil a información de vuelos y reservas de vuelos. Otro ejemplo frecuentemente citado es el proveedor de hospital que dio acceso en línea a su sistema directamente, a los hospitales, creando una amplia ventaja competitiva al ordenar éstos en el momento oportuno vía terminal. Estos ejemplos, y otros, mostraron que los sistemas verdaderamente pudieron hacer una diferencia al lograr ventajas competitivas.

A medida que el mundo de los negocios aprendía como usar los más nuevos sistemas que proveían mejor información, más organizaciones rastrearon cómo sus productos se estaban vendiendo en áreas objetivo y si ciertas líneas en particular, estaban funcionando mejor que otras. Usar la tecnología para ayudar a responder a un segmento del mercado mejor entendido, es una tendencia creciente, ya que los sistemas se usan para apoyar estrategias de negocios proactivas más que reactivas.

¹ *Systems Auditability and Control*, referido como el Informe SAC (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1991) tiene como uno de sus principales objetivos proveer orientación sobre sistemas de información y actividades de control relacionadas.

Integración con operaciones. El uso estratégico de los sistemas demuestra el cambio que ha ocurrido, pasándose de sistemas puramente contables a sistemas integrados en las operaciones de una entidad. Estos sistemas ayudan a controlar el proceso del negocio, siguiendo y registrando las transacciones en una base de tiempo real, incluyendo con frecuencia muchas de las operaciones de la organización en un conjunto integrado de sistemas complejos.

En instalaciones de manufacturación, los sistemas de información apoyan todas las fases de la producción. Son usados para la recepción y testeo de aceptación de materias primas, selección y combinación de componentes, control de calidad sobre los productos terminados, actualización de registros de bienes de cambio y cuentas de clientes y distribución de productos terminados. En muchos ambientes, estos pasos están a tal punto ligados a través de sistemas de control de procesos y de robots, que unas pocas manos humanas toman contacto con el producto.

El efecto de sistemas de operaciones integrados es dramático, como se puede ver en un sistema de inventario just-in-time(JIT). Las compañías que usan JIT mantienen disponible un inventario mínimo, recortando sus costos considerablemente. Los sistemas por sí mismo ordenan y programan automáticamente la llegada de materia prima, frecuentemente a través del uso del intercambio electrónico de datos (EDI). Las organizaciones que usan JIT dependen de sus sistemas para lograr sus metas de producción, ya que tal estrecho monitoreo sería imposible sin ellos.

Muchos de los modernos sistemas de producción están altamente integrados con otros sistemas organizacionales y pueden incluir los sistemas contables de la organización. Al desarrollar los sistemas otras aplicaciones, se actualizan automáticamente los datos contables y registros contables.

Aquí hay un ejemplo de como tales sistemas pueden trabajar. En las compañías de seguros de hoy, los reclamos pueden ser liquidados en tiempo real. Los tasadores preguntan al sistema sobre los límites sobre un tipo particular de reclamo, controlan si un reclamante esta asegurado e imprimen un cheque por el reclamo. Al mismo tiempo, el archivo de reclamos, las estadísticas de reclamos y otros archivos relacionados se actualizan. Contraste éste con un sistema no integrado donde cada reclamo se procesa separadamente dentro de cada aplicación o sub-sistema. El sistema integrado ayuda a controlar las operaciones, ya que la liquidación en tiempo real es más rápida, más eficiente y más eficaz que el viejo método basado en papel. Produce información contable y puede responder a preguntas tales como: ¿Cuántos reclamos se han pagado en este período? ¿Cuánto se ha pagado? También puede facilitar el cumplimiento con requerimientos regulatorios a través de preguntas como: ¿Son los reclamos cubiertos procesados y pagados en tiempo y forma? Son las reservas para pérdidas adecuadas?

Tecnologías coexistentes. A pesar de los desafíos de mantenerse al tope con la revolución de la tecnología de sistemas de información, es un error asumir que los modernos sistemas proveen un mejor control solamente porque son nuevos. De hecho, lo opuesto puede ser verdad. Los sistemas más viejos pueden haber sido probados y testeados a través de su uso y proveer lo que se necesita. El proceso es tal que los sistemas de una organización frecuentemente evolucionan para adecuarse a los requerimientos y se transforman en una amalgama de muchas tecnologías.

La adquisición de tecnología es un aspecto importante de la estrategia corporativa, y las elecciones con respecto a la tecnología pueden ser factores críticos en el logro de objetivos de crecimiento. Las decisiones sobre su selección e implantación dependen de muchos factores. Estos incluyen las metas de la organización, necesidades del segmento de mercado, requerimientos competitivos y, fundamentalmente, cómo los nuevos sistemas ayudarán a efectuar controles, y a su vez estarán sujetos a los controles necesarios, para promover el logro de los objetivos de la entidad.

Calidad de la información

La calidad de la información generada por el sistema afecta las posibilidades de la dirección de tomar las decisiones apropiadas para dirigir y controlar las actividades de la entidad. Los sistemas modernos frecuentemente proveen posibilidades de consulta en línea, para que la información más reciente esté disponible al ser solicitada.

Es crítico que los informes contengan suficientes datos apropiados para apoyar un control eficaz. La calidad de la información incluye asegurarse si:

- *El contenido es apropiado* - Está allí la información necesaria?
- *La información es oportuna* - Está allí cuando se solicita?
- *La información es actualizada* - Es la última disponible?
- *La información es exacta* - Son los datos correctos?
- *La información es accesible* - Puede obtenerse fácilmente por las partes apropiadas?

Todas estas preguntas deben ser encaradas por el diseño del sistema. Si no, es probable que el sistema no provea la información que requiere la dirección u otros miembros del personal. En virtud de que tener la información correcta, en tiempo, en el lugar adecuado es esencial para efectuar control, los sistemas de información, mientras que son en si mismos un componente de un sistema de control interno, también deben ser controlados. La calidad de la información puede depender del funcionamiento de actividades de control, discutidas en el Capítulo 4.

Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se comentó anteriormente, los sistemas de información deben proveer información a los miembros apropiados del personal para que puedan ejercer sus responsabilidades en relación a la realización de operaciones, la elaboración de información contable y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Pero la comunicación también debe efectuarse en un sentido más amplio, tratando con expectativas, responsabilidades de individuos y grupos, y otros temas importantes.

Interna

Además de recibir datos pertinentes para dirigir sus actividades, todo el personal, particularmente aquellos con importantes responsabilidades de dirección operativa o contable, necesitan recibir un claro mensaje de la dirección superior de que las responsabilidades de control interno deben ser tomadas seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia con que se lo comunica son importantes.

Los cometidos específicos deben, además, ser aclarados. Cada individuo necesita comprender los aspectos pertinentes del sistema de control interno, como operan y su propio rol y responsabilidad en el sistema. Sin esta comprensión, probablemente surgirán problemas. En una compañía, por ejemplo, se requirió que los jefes de unidad firmaran un informe mensual afirmando que determinadas conciliaciones habían sido realizadas. Cada mes, los informes eran obedientemente firmados y presentados. Más tarde, sin embargo, luego que se descubrieron serios problemas, se puso de manifiesto que por lo menos dos jefes de unidad no sabían que era lo que realmente se esperaba de ellos. Uno creía que la conciliación estaba completa cuando el importe de la diferencia entre las dos cifras era meramente identificado. Otro consideró en el proceso de conciliación solo un paso más allá, creyendo que su objetivo estaba satisfecho cuando cada partida conciliatoria individual era identificada. De hecho, el proceso que se pretendía no estaba completo hasta que las razones de las diferencias eran indicadas con toda precisión y se tomaban las acciones correctivas apropiadas.

Al desempeñar sus cometidos, el personal debe saber que siempre que ocurra lo inesperado, debe prestarse atención no sólo al evento mismo, sino también a su causa. De esta forma, puede identificarse una debilidad potencial en el sistema y tomarse la acción para prevenir una recurrencia. Por ejemplo, poner en evidencia la imposibilidad de venta de bienes de cambio debería resultar no sólo en un apropiado ajuste de valor en los informes contables sino también y en primer término, en la determinación de las causas de la misma.

La gente también necesita saber con respecto a cómo sus actividades afectan el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para poner de manifiesto un problema o para determinar su causa y acción correctiva. La gente precisa saber que comportamiento se espera, cual es aceptable y cual es inaceptable. Ha habido instancia de información contable fraudulenta en la cual los gerentes, bajo presión para cumplir sus presupuestos distorsionaron los resultados operativos. En una cantidad de tales instancias, nadie había dicho a los individuos que tal distorsión puede ser ilegal o de otra forma incorrecta. Esto marca la naturaleza crítica de la forma como los mensajes son comunicados dentro de una organización. Un gerente que instruye a sus subordinados: "Cumpla el presupuesto. No me importa como lo haga, sólo hágalo", puede, sin quererlo, enviar el mensaje equivocado.

El personal también necesita tener un medio de comunicar información significativa hacia los niveles superiores de la organización. Los empleados que están al frente de las operaciones y que tratan con asuntos operativos críticos todos los días están generalmente en la mejor posición para poner de manifiesto los problemas en cuanto surgen. Los representantes de ventas o ejecutivos de cuenta pueden tomar conciencia de las necesidades importantes de los clientes en el diseño de los productos. El personal de producción puede darse cuenta de costosas deficiencias del proceso. El personal de compras puede verse enfrentado a incentivos no procedentes de los proveedores. Los empleados del departamento contable pueden ser conscientes de sobrevaloraciones de ventas o inventarios, o identificar instancias donde los recursos de la entidad fueron usados en beneficio personal.

Para que tal información sea dirigida hacia arriba, debe haber tanto canales abiertos de comunicación como una inequívoca voluntad de escuchar. La gente debe creer que sus superiores realmente quieren conocer los problemas y que los manejarán en forma eficaz. La mayoría de los gerentes reconocen intelectualmente que deben evitar "fusilar al mensajero". Pero cuando están inmersos en las presiones de cada día pueden ser no receptivos con la gente que les trae problemas legítimos. Los empleados son rápidos para captar los signos, verbales o no, de que un superior no tiene tiempo o interés en tratar con los problemas que ellos han destapado. Agravando tales problemas, el gerente que es no receptivo a la información conflictiva, generalmente es el último en darse cuenta que el canal de comunicación ha sido eficazmente cerrado.

En la mayoría de los casos, las líneas normales de dependencia en una organización son los canales de comunicación apropiados. En algunas circunstancias, sin embargo, se necesitan líneas de comunicación separadas para servir como mecanismo a prueba de fallas en caso de que los canales normales sean no operativos. Algunas compañías proveen un canal directamente a un funcionario de alto cargo, al auditor interno jefe o al asesor legal de la entidad. El gerente general de una compañía dispone una tarde a la semana y hace saber que las visitas de los empleados sobre cualquier tema son realmente bienvenidas. Otro gerente general visita periódicamente la planta - buscando una atmósfera donde la gente pueda

comunicar problemas e inquietudes. Sin canales abiertos de comunicación y de voluntad de escuchar, el flujo ascendente de información en una organización puede ser bloqueado.

En todos los casos, es importante que el personal comprenda que no habrá represalias por suministrar información relevante. Como se anotó en el Capítulo 2, se envía un mensaje claro con la existencia de mecanismos para alentar a los empleados a informar sospechas de violaciones al código de conducta de la entidad, y el tratamiento de los empleados que hacen tales informes. Mucho se ha escrito sobre la deseabilidad de protección al soplón, más frecuentemente en el contexto de los empleados gubernamentales. Algunos comentaristas se oponen con expresiones de duda sobre entidades empantanándose tratando con declaraciones infundadas de empleados descontentos. Ciertamente, puede y debe alcanzarse un equilibrio. Es importante que la gerencia comunique los mensajes correctos y provea vehículos razonables para proporcionar información a los niveles superiores en forma legítima.

Las comunicaciones entre la dirección y el directorio y sus comités son críticas. La dirección debe mantener al día al directorio sobre desempeño, desarrollos, riesgos, iniciativas principales y cualesquiera otros eventos o sucesos importantes. Cuanto mejores son las comunicaciones con el directorio, más eficaz puede ser éste en cumplir con sus responsabilidades de vigilancia, y en actuar como una caja de resonancia sobre asuntos críticos y proveer asesoramiento y consejo. De la misma forma, el directorio debe comunicar a la dirección qué información necesita y proveer orientación y retroalimentación.

Externa

No sólo se necesita una comunicación apropiada dentro de la entidad, sino también hacia afuera. Con canales abiertos de comunicación, los clientes y proveedores pueden proporcionar insumos altamente significativos sobre el diseño y calidad de productos o servicios, permitiendo a una compañía encarar las demandas o preferencias de los clientes. También, cualquiera que trate con la entidad, debe tomar conciencia que las acciones incorrectas, tales como "coimas" u otros pagos impropios, no serán tolerados. Las compañías pueden comunicarse directamente con las empresas que les venden, por ejemplo, con respecto a la forma como la compañía espera que los empleados del vendedor actúen cuando traten con ella.

Las comunicaciones de partes externas generalmente proveen información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. La comprensión de los auditores externos de las operaciones de una entidad y de los asuntos relativos al negocio y a los sistemas de control, provee a la dirección y al directorio importante información sobre control.

Los reguladores tales como las autoridades estatales sobre bancos o seguros informan sobre los resultados de revisiones o exámenes de cumplimiento que pueden destacar debilidades de

control. Las quejas o indagaciones sobre expediciones, recibos y facturaciones u otras actividades generalmente apuntan a problemas operativos. Deben ser revisados por personal independiente de la transacción original. El personal debe estar preparado para tomar conciencia de lo que implican tales circunstancias, e investigar y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.

Las comunicaciones a los accionistas, reguladores, analistas financieros y otras partes externas deben proveer información relevante para sus necesidades, para que entiendan inmediatamente las circunstancias y los riesgos que enfrenta la entidad. Tales comunicaciones deben ser significativas, proveer información pertinente y oportuna, y por supuesto, cumplir con los requerimientos legales y regulatorios.

Las comunicaciones de la dirección con las partes externas - sean o no abiertas, bien dispuestas y serias en su seguimiento - también envían mensajes internamente a través de la organización.

Medios de comunicación

La comunicación toma formas tales como manuales de políticas, memoranda, noticias en cartelera y mensajes en video, En los casos en que los mensajes son transmitidos verbalmente -en grupos grandes, pequeñas reuniones o en sesiones mano a mano- el tono de voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que se dice.

Otro medio de comunicación poderoso es la acción tomada por la dirección al tratar con sus subordinados. Los gerentes deben hacerse recordar a sí mismos: "Las acciones hablan más fuerte que las palabras". Sus acciones son, a su vez, influidas por la historia y la cultura de la entidad, inspirándose en observaciones pasadas de como sus superiores manejaban situaciones similares.

Una entidad con una larga y rica historia de operar con integridad, y cuya cultura es bien entendida por la gente dentro de la organización, probablemente encontrará pocas dificultades en comunicar su mensaje. Una entidad sin tal tradición probablemente necesitará poner más esfuerzo en cuanto a la forma en que los mensajes son comunicados.

Aplicación a pequeñas y medianas entidades

Los sistemas de información en organizaciones más pequeñas, es probable que sean menos formales que en organizaciones grandes, pero su rol es igualmente significativo. Con la tecnología actual con relación a computación e información, los datos generados internamente pueden ser procesados eficaz y eficientemente en la mayoría de las organizaciones, sin

considerar su tamaño. Los sistemas de información en entidades más pequeñas típicamente también identificarán e informarán sobre eventos, actividades y condiciones externas, pero su eficacia es generalmente afectada significativamente por, y es dependiente de la habilidad de la dirección superior para monitorear eventos externos. Las conversaciones de un dueño-director u otro personal de dirección con clientes y proveedores claves, por ejemplo, pueden ser una fuente de información clave sobre la evolución de las preferencias de los clientes o sobre fuentes de abastecimiento, necesaria para monitorear las condiciones cambiantes y los riesgos relacionados.

La eficaz comunicación interna entre la dirección y los empleados puede bien ser más fácil de lograr en una compañía pequeña o mediana que en una empresa grande, debido al menor tamaño de la organización y su menor cantidad de niveles y a la mayor visibilidad y disponibilidad del gerente general. En efecto, la comunicación interna tiene lugar a través de encuentros y actividades diarias en los cuales participan el gerente general y los gerentes claves. Sin los canales de comunicación formales hallados típicamente en grandes empresas, muchas entidades más pequeñas encuentran que los más frecuentes contactos día a día, acompañados de una política de puertas abiertas para los altos ejecutivos proveen una comunicación efectiva. Y "las acciones hablan más fuerte que las palabras" puede ser un dispositivo de comunicación aún más importante - tanto interna o externamente - en una organización más pequeña, ya que los más altos ejecutivos interactúan directamente con una gran proporción de los empleados de la entidad, clientes y proveedores.

Evaluación

Un evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y comunicación a las necesidades de la entidad. Más abajo se incluyen aspectos que uno puede considerar. La lista no es exhaustiva, ni cada partida es aplicable a toda entidad, pero aún así puede servir como punto de partida.

Información

- Obtener información externa e interna y proveer a la dirección con los informes necesarios sobre el desempeño de la entidad con respecto a los objetivos establecidos.
- Proveer información a la gente adecuada en detalle suficiente y en tiempo para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.
- Desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico para sistemas de información - ligado con la estrategia global de la entidad - y sensible al logro de los objetivos de la entidad en su totalidad y a nivel de actividad.
- El apoyo de la dirección para el desarrollo de los sistemas de información necesarios es demostrado comprometiendo los recursos apropiados - humanos y financieros.

Comunicación

- La eficacia con que los deberes de los empleados y sus responsabilidades de control son comunicados.
- Establecimiento de canales de comunicación para que la gente informe las sospechas de actuaciones inapropiadas.
- Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados con respecto a la forma de elevar la productividad, la calidad u otras mejoras similares.
- Adecuación de la comunicación a través de la organización (por ejemplo, entre actividades de abastecimiento y producción) y la integridad y oportunidad de la información y su suficiencia para permitir a la gente a descargar eficazmente sus responsabilidades.
- Apertura y eficacia de los canales con clientes, proveedores y otras partes externas para comunicar información sobre necesidades cambiantes de clientes.
- Medida en que las partes externas han sido puestas al tanto de los estándares éticos de la entidad.
- Oportuna y apropiada acción de seguimiento realizada por la dirección derivada de comunicaciones recibidas de los clientes, vendedores, reguladores u otras partes externas.

Monitoreo

Resumen del capítulo: Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados - monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo. Esto es consumado a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambos. El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza para desempeñar sus tareas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá principalmente de una apreciación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo. Las deficiencias de control interno deben ser informadas a niveles superiores, siendo los asuntos serios informados al nivel directriz superior y al directorio.

Los sistemas de control interno cambian a lo largo del tiempo. La forma en que los controles son aplicados puede evolucionar. Los procedimientos que una vez fueron eficaces pueden volverse menos eficaces o tal vez dejan de ser ejecutados. Esto puede deberse al ingreso de nuevo personal, a la eficacia variable de adiestramiento y supervisión, a la reducción de tiempo y recursos o presiones adicionales. Además, las circunstancias para las cuales el sistema de control interno fue diseñado originalmente pueden también cambiar, provocando que sea menos apto para advertir de los riesgos inherentes a las nuevas condiciones. De acuerdo a ello, la dirección necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo pertinente y capaz de encarar nuevos riesgos.

El monitoreo asegura que el control interno continúe operando con eficacia. Este proceso implica una apreciación adecuada, oportuna y por personal apropiado del diseño y operación de los controles y la realización de las acciones necesarias. Es aplicable para todas las actividades dentro de una organización, y a veces también a contratistas externos. Por ejemplo, con la tercerización del procesamiento de los reclamos de gastos de cuidado sanitario a un administrador externo, en caso de afectar directamente dicho procesamiento los costos de los subsidios, la entidad querrá monitorear el funcionamiento de las actividades y controles del administrador.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones separadas. Los sistemas de control interno estarán habitualmente estructurados para monitorearse a si mismos en forma continua en determinado grado. Cuanto mayor sea el grado de monitoreo continuo y su eficacia, menor necesidad habrá de efectuar evaluaciones separadas. La frecuencia de las evaluaciones separadas necesarias para que la dirección tenga una seguridad razonable acerca de la eficacia del sistema de control interno es una cuestión de criterio de la dirección. A la hora de tomar esta determinación, deben considerarse los siguientes aspectos: la naturaleza y grado de los cambios que ocurren y sus riesgos asociados,

la competencia y experiencia de las personas que implantan los controles, como así también los resultados del monitoreo continuo. Habitualmente, cierta combinación del monitoreo continuo y de las evaluaciones separadas asegurará que el sistema de control interno mantenga su eficacia a través del tiempo.

Debe reconocerse que los procedimientos de monitoreo continuo son contruidos para las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. Dado que los mismos son ejecutados en tiempo real, reaccionando en forma dinámica a condiciones cambiantes, y están arraigados en la entidad, son más eficaces que los procedimientos realizados en conexión con evaluaciones separadas. Dado que las evaluaciones separadas se realizan con posterioridad al hecho, los problemas serán a menudo identificados con más rapidez por las rutinas de monitoreo continuo. Algunas entidades con sólidas actividades de monitoreo continuo realizarán, no obstante una evaluación separada de su sistema de control interno, o partes de él, cada pocos años. Una entidad que percibe que necesita frecuentes evaluaciones separadas debe concentrarse en mejorar sus actividades de monitoreo continuo y, de ese modo, enfatizar "controles estructurados" sobre "controles agregados".

Actividades de monitoreo continuo

Las actividades que sirven para monitorear la eficacia del control interno en el curso ordinario de las operaciones son múltiples. Ellas incluyen actividades regulares de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas de rutina.

Ejemplos de actividades de monitoreo continuo incluyen las siguientes:

- En el transcurso de las actividades regulares de dirección, la gerencia operativa obtiene evidencias de que el sistema de control interno continúa en funcionamiento. Cuando los informes operativos están integrados o conciliados con el sistema de elaboración de información contable, y son utilizados para dirigir operaciones en forma continuada, inexactitudes significativas o excepciones a los resultados proyectados probablemente serán descubiertas rápidamente. Por ejemplo, los gerentes de ventas, compras y producción, ya sea a nivel de división, de subsidiaria o corporación, están en contacto con las operaciones y cuestionan informes que difieren significativamente de lo que ellos conocen de las mismas. La eficacia del sistema de control interno aumenta con la elaboración de información oportuna y completa y la aclaración definitiva de esas excepciones.
- Comunicaciones externas corroboran información generada internamente o indican problemas. Los clientes corroboran implícitamente los datos relativos a facturación pagando sus facturas. Contrariamente, las quejas de clientes acerca de sus facturas pueden indicar deficiencias de sistema en el procesamiento de las operaciones de

venta. En forma similar, los informes de los gerentes de inversiones acerca de aumentos o disminuciones en las cotizaciones y utilidades en valores pueden corroborar o indicar problemas con los registros de la entidad (o del gerente). Una revisión de una compañía de seguros acerca de políticas y prácticas de seguridad provee información sobre el funcionamiento de los controles, tanto desde la perspectiva de seguridad operativa como de la de cumplimiento, sirviendo de ese modo como técnica de monitoreo. Las agencias reguladoras pueden también comunicarse con la entidad con respecto a cumplimiento o respecto a otros asuntos que repercuten en el funcionamiento del sistema de control interno.

- Una apropiada estructura organizacional y actividades de supervisión proveen vigilancia de las funciones de control e identificación de deficiencias. Por ejemplo, las actividades administrativas que sirven como control de que el procesamiento de las transacciones sea exacto y completo son rutinariamente supervisadas. Las tareas asignadas a los individuos son también divididas de tal forma que las personas se controlen unas a otras. Esto también sirve para desanimar a los empleados a cometer fraudes dado que restringe la posibilidad de que un individuo oculte sus actividades sospechosas.
- La información registrada por los sistemas de información es comparada con los activos físicos. Los inventarios de productos terminados, por ejemplo, pueden ser examinados periódicamente. Los recuentos son, entonces comparados con los registros contables, y las diferencias informadas.
- Los auditores internos y externos proveen regularmente recomendaciones sobre la forma como los controles internos pueden ser fortalecidos. En muchas entidades, los auditores concentran considerable atención en evaluar el diseño de los controles internos y en probar su eficacia. Se identifican debilidades potenciales y se recomiendan acciones alternativas recomendadas a la dirección, a menudo acompañadas por información útil para hacer determinaciones costo-beneficiosas. Los auditores internos o el personal que efectúa similares funciones de revisión pueden ser particularmente eficaces en monitorear las actividades de una entidad.
- Los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeamiento y otras reuniones proveen importante retroalimentación a la dirección con relación a si los controles son eficaces. Además de los problemas particulares que pueden indicar asuntos de control, a menudo se pone de manifiesto la conciencia de control de los participantes.
- Se solicita a los miembros del personal en forma periódica que establezcan explícitamente si entienden y obran de acuerdo con los códigos de conducta de la entidad. A los miembros del personal de los sectores operativos y contables se les puede solicitar en forma similar que establezcan si realizan en forma periódica ciertos procedimientos de control, tales como conciliación de importes específicos. Estas declaraciones pueden ser verificadas por personal de dirección o de auditoría interna.

Puede observarse que estas actividades de monitoreo encaran importantes aspectos de cada uno de los componentes del control interno.

Evaluaciones separadas

Mientras que los procedimientos de monitoreo proveen importante retroalimentación acerca de la eficacia de otros componentes del control, puede ser útil dar una fresca mirada de tanto en tanto, enfocando directamente a la eficacia de los sistemas. Esto también provee una oportunidad para considerar si los procedimientos de monitoreo continuo siguen siendo eficaces.

Alcance y frecuencia

Las evaluaciones de control interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia de los riesgos que se están controlando y de la importancia de los controles en la reducción de dichos riesgos. Los controles que encaran riesgos de más alta prioridad y aquellos mas críticos para reducir un riesgo dado tenderán a ser evaluados mas frecuentemente. La evaluación de un sistema de control interno en su totalidad - el que generalmente será necesario con menor frecuencia que la apreciación de controles específicos- puede ser causada por varias razones: cambio significativo de estrategia o de dirección, importantes adquisiciones o ventas, o cambios significativos en las operaciones o métodos de procesamiento de la información contable. Cuando se toma la decisión de evaluar todo un sistema de control interno de una entidad, la atención debe ser dirigida a cada uno de los componentes del control interno con respecto a todas las actividades significativas. El alcance de la evaluación también depende de cual de las tres categorías de objetivos - operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento- va a ser encarada.

Quién evalúa

A menudo, las evaluaciones toman la forma de autoevaluaciones, donde las personas responsables de una unidad o función en particular determinarán la eficacia de los controles para sus actividades. El gerente de una división, por ejemplo, puede dirigir la evaluación de su sistema de control interno. El o ella podría apreciar personalmente los factores del ambiente de control, y hacer que individuos a cargo de las diversas actividades operativas de la división aprecien la eficacia de los otros componentes. Los gerentes de línea podrían fijar su atención principalmente en los objetivos operaciones y cumplimiento, y el encargado de control de la división puede concentrar su atención en los objetivos asociados a la elaboración de información contable. Luego, todos los resultados estarían sujetos a una revisión del gerente general. Las apreciaciones de la división serían luego consideradas por la dirección corporativa, conjuntamente con las evaluaciones de control interno de otras divisiones.

Los auditores internos normalmente realizan evaluaciones de control interno como parte de sus tareas regulares o a solicitud del directorio, dirección superior o ejecutivos divisionales o de subsidiarias. En forma similar, la dirección puede utilizar el trabajo de los auditores externos para considerar la eficacia del control interno. Una combinación de esfuerzos por ambas partes puede ser usada para conducir cualesquiera procedimientos evaluativos que la dirección considere necesarios.

El proceso de evaluación

Evaluar un sistema de control interno es un proceso en si mismo. Aunque los enfoques o las técnicas varíen, debe incorporarse una disciplina al proceso y ciertos elementos básicos inherentes a ella.

El evaluador debe entender cada una de las actividades de la entidad y cada uno de los componentes del sistema de control interno que está encarando. Puede ser útil enfocar primeramente la forma como se pretende que funcione el sistema en referencia, a veces, al diseño del mismo. Esto puede incluir comentarios con el personal de la entidad y una revisión de la documentación existente.

El evaluador debe determinar como funciona realmente el sistema. Los procedimientos diseñados para operar en una forma particular, pueden a lo largo del tiempo, ser modificados para operar en forma diferente. O pueden también, no ser ejecutados más. A veces se establecen nuevos controles pero no son conocidos por las personas que describieron el sistema y no están incluidos en la documentación disponible. La determinación del sistema realmente en funcionamiento puede llevarse a cabo realizando comentarios con el personal que ejecuta los controles o está afectado por los mismos, examinando registros de la ejecución de los controles o una combinación de procedimientos.

El evaluador debe analizar el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis debe ser conducido cuestionando los criterios establecidos, con el propósito final de determinar si el sistema provee razonable seguridad con respecto a los objetivos establecidos.

Metodología

Una amplia variedad de metodologías y herramientas de evaluación están disponibles, incluyendo listas de chequeo, cuestionarios y técnicas de diagramas de flujo. Las técnicas cuantitativas están presentes en la literatura académica y de negocios. También se han presentado listas de objetivos de control, identificando objetivos genéricos de control interno.

Como parte de su metodología de evaluación, algunas compañías comparan sus sistemas de control interno con los de otras entidades, comúnmente consideradas como referencias (benchmarking). Una compañía puede, por ejemplo, medir su sistema contra otras con reputación de tener particularmente buenos sistemas de control interno. Las comparaciones podrían ser hechas directamente con otra empresa, o a través de los auspicios de asociaciones comerciales o industriales. Consultores en dirección de empresas pueden ser capaces de proveer información comparativa, y funciones de revisión por parte de pares en algunos ramos, pueden ayudar a una empresa a evaluar sus sistemas de control interno con respecto a sus pares. Una palabra de alerta es necesaria. Al comparar sistemas de control interno, se deben considerar las diferencias que existen siempre en objetivos, hechos y circunstancias. Y los cinco componentes individuales y las limitaciones del control interno (Véase Capítulo 7) necesariamente deben tenerse en mente.

Documentación

El alcance de la documentación del sistema de control interno de una entidad varía con el tamaño, complejidad y factores similares de la misma. Las mayores organizaciones habitualmente tienen manuales de políticas escritos, organigramas, descripciones de cargos por escrito, instrucciones de operación, diagramas de flujo del sistema de información, y otros. Las empresas más pequeñas generalmente tienen considerablemente menos documentación.

Muchos controles son informales e indocumentados, aún cuando son regularmente llevados a cabo y altamente eficaces. Estos controles pueden ser probados en igual forma que los que están documentados. El hecho de que los controles no estén documentados no significa que el sistema de control interno no sea eficaz, o que no pueda ser evaluado. Un apropiado nivel de documentación hace sí usualmente más eficiente la evaluación. Es útil en otros aspectos: facilita la comprensión de los empleados de como funciona el sistema y sus roles particulares, y hace más fácil las modificaciones cuando ellas sean necesarias.

El evaluador puede decidir documentar el propio proceso de evaluación. El o ella usualmente recurrirán a la documentación existente del sistema de control interno de la entidad. Ello será típicamente complementado con documentación adicional del sistema, junto con descripciones de las pruebas y análisis llevados a cabo en el proceso de evaluación.

La naturaleza y la extensión de la documentación normalmente serán más sustantivas cuando las declaraciones acerca del sistema o evaluación se hacen para terceros. Cuando la dirección intenta hacer una declaración para destinatarios externos con respecto a la eficacia del sistema de control interno, debe considerar la posibilidad de desarrollar y retener documentación para respaldar la declaración. Dicha documentación puede ser útil si la declaración es subsiguientemente cuestionada.

Plan de acción

Los ejecutivos que dirigen evaluaciones de sistemas de control interno por primera vez podrían considerar la siguiente sugerencia de bosquejo acerca de por dónde empezar y qué hacer:

- Decida sobre el alcance de la evaluación, en términos de categorías de objetivos, componentes del control interno y actividades a ser encarados.
- Identifique actividades de monitoreo continuo, que en forma rutinaria proveen respaldo de que el sistema de control interno es eficaz.
- Analice el trabajo de evaluación del control de los auditores internos y considere los hallazgos en materia de control realizados por los auditores externos.
- Priorice por unidad, componente o de otro modo las áreas de más alto riesgo que justifican atención inmediata.
- Basado en lo anterior, desarrolle un programa de evaluación con segmentos de corto y largo alcance.
- Reúna a las partes que llevarán a cabo la evaluación. Considere en conjunto no solo el alcance y marco temporal, sino también metodología, herramientas a ser utilizadas, aportes de auditores internos y externos y agencias reguladoras, medios de informar los hallazgos y documentación esperada.
- Monitoree progresos y examine los hallazgos.
- Vea que las necesarias acciones de seguimiento sean tomadas, y modifique los segmentos de evaluación subsiguientes de acuerdo a lo que sea necesario.

Gran parte del trabajo puede ser delegado. Es importante, sin embargo, que la persona responsable de la conducción de la evaluación administre el proceso hasta su culminación.

Elaboración de informes sobre deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno de una entidad emergen de varias fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo continuo de la entidad, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y fuentes externas.

El término "deficiencia" como es usado aquí es definido en sentido amplio como un aspecto dentro del sistema de control interno que merece atención. Una deficiencia, por lo tanto, puede representar un defecto percibido, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno a efectos de que provea una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad serán logrados.

Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información respecto a las deficiencias de control es el mismo sistema de control interno mismo. Actividades de monitoreo continuo de una empresa, incluyendo actividades gerenciales y de supervisión diaria de empleados, generan "buenas ideas" del personal directamente involucrado en las actividades de la entidad. Estas "buenas ideas" surgen en tiempo real y pueden proveer una rápida identificación de las deficiencias. Otras fuentes de deficiencias de control son las evaluaciones separadas de un sistema de control interno. Las evaluaciones llevadas a cabo por la dirección, los auditores internos u otro personal pueden hacer resaltar áreas que necesitan mejoras.

Muchos agentes externos frecuentemente proveen importante información sobre el funcionamiento del sistema de control interno de una entidad. Estos incluyen a clientes, proveedores y otros que hacen negocios con la entidad, contadores públicos independientes y agencias reguladoras. Los informes de fuentes externas deben ser considerados cuidadosamente por sus implicaciones en el control interno y deben tomarse acciones correctivas apropiadas.

¿Qué debe informarse?

¿Qué debe informarse? Una respuesta genérica no es posible, dado que es altamente subjetivo. Sin embargo, pueden delinearse ciertos parámetros.

Ciertamente, todas las deficiencias de control interno que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad, debe ser informado a aquellos que puedan tomar las medidas necesarias, como será discutido en la próxima sección. La naturaleza de los asuntos a ser comunicados variará dependiendo de la autoridad de los individuos para manejar las circunstancias que surjan, y las actividades de supervisión de los superiores.

Al considerar qué es necesario que se comunique es preciso tener en cuenta implicaciones de los hallazgos. Por ejemplo, un vendedor llama la atención con relación a que las comisiones por ventas ganadas fueron mal calculadas. El personal del Departamento de liquidación de haberes investiga y encuentra que se usó un precio desactualizado para un producto en particular, generando una subvaluación en el cálculo de comisiones, como también subfacturación a clientes. La acción a tomar puede incluir recálculo de todas las comisiones a los vendedores y facturas desde que el cambio de precio entró en vigencia. Sin embargo, esta medida puede no encarar una importante cantidad de preguntas relacionadas. ¿Por qué no fue el nuevo precio usado, en primer lugar? ¿Qué controles existen para asegurar que los incrementos de precios son entrados al sistema de información correctamente y en tiempo? ¿Existe algún problema con los programas de computación que calculan comisiones de ventas y facturan a clientes? En ese caso, ¿los controles sobre el desarrollo del software o los cambios en el mismo necesitan atención? ¿Otro componente del control interno habría

identificado el problema en el momento oportuno si el vendedor no hubiera llamado la atención sobre el error?

De este modo, un problema aparentemente simple con una solución evidente, puede tener implicancias de control de más largo alcance. Esto subraya la necesidad de informar errores u otros problemas a los superiores. Es esencial no solamente que la transacción o el evento en particular sea informado, sino que las potenciales fallas de control sean reevaluadas.

Puede argumentarse que ningún problema es tan insignificante como para que no se justifique efectuar una investigación de las implicaciones de control. El robo por parte de un empleado de unos pocos dólares de la caja chica para su uso personal, por ejemplo, no sería significativo en términos del evento en particular, y probablemente tampoco en términos del monto total de la caja chica. Entonces, podría no valer la pena investigarlo. Sin embargo, el aparente perdón al uso personal de los fondos de la entidad podría significar enviar un mensaje no deseado a los empleados.

¿A quién informar?

La información generada por los empleados que realizan actividades operativas regulares es comunicada por los canales normales a su superior inmediato. El o ella puede comunicar a su turno hacia arriba o lateralmente en la organización a efectos de que la información llegue a la gente que puede y debe actuar en relación a ella. Como fue discutido en el Capítulo 5, deben constituirse canales alternativos de comunicación para suministrar información sensible tal como actos ilegales o contrarios a las buenas costumbres.

Los hallazgos de deficiencias de control interno deben ser informados no solamente a la persona responsable por la función o la actividad involucrada, quien está en la posición de tomar acción correctiva, sino también a por lo menos un nivel gerencial encima de la persona directamente responsable. Este proceso permite que ese individuo provea el respaldo o la supervisión necesarios para tomar acción correctiva, y comunique a otros en la organización cuyas actividades pueden ser afectadas. Cuando los hallazgos atraviesan los límites organizacionales, el suministro de información debe también elevarse y ser dirigido a un nivel suficientemente alto para asegurar la acción apropiada.

Pautas para proveer información

Proveer la información necesaria acerca de las deficiencias de control interno a la parte indicada es crítico para la eficacia continuada de un sistema de control interno. Pueden establecerse instrucciones para identificar qué información necesita un nivel particular para tomar decisiones.

Dichas instrucciones están basadas en la regla general de que un gerente debe recibir la información de control necesaria para afectar la acción o el comportamiento de la gente bajo su responsabilidad, o para lograr los objetivos de la actividad. Un gerente general, normalmente, querría ser informado, por ejemplo, con respecto a infracciones muy serias a políticas y procedimientos. El o ella desearía también información de respaldo sobre la naturaleza de asuntos que pudieran tener consecuencias contables significativas o implicancias estratégicas, o que pudieran afectar la reputación de la entidad. Los gerentes deben ser informados de las deficiencias de control que afecten sus unidades. Por ejemplo, casos en que los activos con un determinado valor monetario están en riesgo, casos en que esta faltando la competencia del personal, o casos en que importantes conciliaciones contables no se llevan a cabo correctamente. Los gerentes deben ser informados de deficiencias de control en sus unidades a niveles crecientes de detalle a medida que se va hacia abajo en la estructura organizativa.

Las instrucciones son establecidas por los supervisores, quienes definen para los subordinados qué temas deben ser informados. El grado de especificidad variará, aumentando usualmente para niveles mas bajos de la organización. Mientras que las instrucciones de información pueden inhibir una eficaz información si están muy estrechamente definidas, ellas pueden realzar el proceso de información si se las provee de la suficiente flexibilidad.

Las partes a quienes las deficiencias deben ser comunicadas, a veces dan directivas específicas respecto a la información a ser suministrada. El directorio o el comité de auditoría pueden, por ejemplo, solicitar a la gerencia o a los auditores internos o externos que comuniquen solamente aquellos hallazgos de deficiencias que se encuentren en un umbral específico de seriedad o importancia. Uno de dichos umbrales usado por la profesión contable pública es "condiciones informables". Ellas son definidas como:

"... deficiencias significativas en el diseño u operación de la estructura de control interno, que pudieran afectar adversamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y suministrar datos contables consistentes con las afirmaciones de la dirección en los estados contables (condiciones informables incluyen lo que es referido como "debilidades significativas" discutido en el volumen "Elaboración de información para terceros").

Esta definición se refiere al objetivo elaboración de información contable, a pesar de que el concepto probablemente podría ser adaptado para cubrir también los objetivos operaciones y cumplimiento.

Aplicación a pequeñas y medianas entidades

Las actividades de monitoreo continuo en pequeñas y medianas entidades probablemente son más informales e involucran al gerente general y a otros gerentes claves. Su monitoreo de los controles es típicamente un subproducto del monitoreo de los negocios. Es cumplido a través del involucramiento personal en la mayoría, si no en todas las fases de las operaciones. Su involucramiento cercano en las operaciones a menudo pondrá en evidencia variaciones significativas con respecto a las expectativas e inexactitudes en operaciones o en información contable. Un dueño-administrador de un negocio pequeño puede frecuentemente visitar la planta de producción, la de armado o depósito y comparar la existencia física con los montos informados por el sistema de procesamiento de datos. El conocimiento directo de quejas significativas de clientes o proveedores, como así también comunicaciones de agencias reguladoras, pueden alertar a la dirección de una empresa pequeña acerca de problemas de cumplimiento o de operaciones que pueden señalar una caída en los controles.

Es menos probable que las pequeñas y medianas entidades efectúen evaluaciones separadas de sus sistemas de control interno, y la necesidad de evaluaciones separadas pueden ser compensadas con actividades de monitoreo continuo altamente eficaces. Las compañías medianas pueden tener un auditor interno que realice evaluaciones separadas. Hasta las pequeñas entidades pueden asignar al personal contable ciertas tareas que sirvan para evaluar los controles. Algunas entidades solicitan que su auditor externo realice evaluaciones de ciertos aspectos del sistema de control, tal vez en forma rotativa, que provean al gerente general con información acerca de la eficacia.

Debido a las estructuras organizativas más limitadas, las deficiencias emergentes de los procedimientos de monitoreo pueden fácilmente ser comunicadas a la persona indicada. El personal en una entidad más pequeña comúnmente tiene un claro entendimiento de los tipos de problemas que deben informarse a los niveles superiores. Lo que no siempre puede ser evidente, es quien es el responsable de determinar las causas de un problema y de tomar acciones correctivas. Esto es tan importante en pequeñas o medianas organizaciones como para aquellas más grandes.

Evaluación

Al considerar la medida en que la eficacia del control interno se monitorea, debe tenerse en cuenta -total o parcialmente- tanto las actividades de monitoreo continuo como las evaluaciones separadas del sistema de control interno. A continuación se listan aspectos que podrían considerarse.

La lista no es taxativa, y todos sus puntos pueden no ser aplicables a cada entidad, pero a pesar de ello, puede servir como punto de comienzo.

CAPITULO 6

Monitoreo continuo:

- Medida en la cual el personal, en el correr de sus actividades regulares, obtiene evidencia acerca de si el sistema de control interno continúa funcionando.
- Medida en la cual las comunicaciones de agentes externos corroboran la información generada internamente, o indican problemas.
- Comparación periódica de importes registrados por el sistema contable con las existencias físicas.
- Receptividad a recomendaciones de auditores internos o externos acerca de formas de fortalecer controles internos.
- Medida en que los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planificación y otras reuniones proveen retroalimentación a la dirección respecto a si los controles operan en forma eficaz.
- Si a los miembros del personal se les solicita en forma periódica que declaren si entienden y cumplen el código de conducta de la entidad y realizan en forma regular actividades críticas de control.
- Eficacia de las actividades de auditoría interna.

Evaluaciones separadas:

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas del sistema de control interno.
- Adecuación del proceso de evaluación.
- Si la metodología de evaluación del sistema es lógica y apropiada.
- Adecuación del nivel de documentación.

Elaboración de información sobre deficiencias

- Existencia de mecanismos para capturar e informar las deficiencias de control interno identificadas.
- Adecuación de las instrucciones sobre información.

CAPITULO 6

- Adecuación de las acciones de seguimiento.

Limitaciones del Control Interno

Resumen del capítulo: El control interno, no importa cuan bien diseñado y manejado esté, puede brindar solamente una razonable seguridad a la dirección y al directorio con respecto al logro de los objetivos de la entidad. La probabilidad de lograrlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser defectuoso y que a causa de dichas fallas humanas, pueden producirse caídas tales como simples errores o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión entre dos o más personas, y la dirección puede violentar el sistema de control interno. Otro factor limitante es la necesidad de considerar los costos y beneficios asociados a los controles.

El control interno ha sido visualizado por algunos observadores como capaz de asegurar que una entidad no fallará - esto es, la entidad siempre logrará sus objetivos tanto en la realización de las operaciones como en la elaboración de información contable o en lo referente al cumplimiento de leyes y regulaciones. En este sentido, el control interno es muchas veces visto como un "cúralo todo" para todos los males reales y potenciales del negocio. Esta visión está mal enfocada. El control interno no es una panacea.

Al considerar las limitaciones del control interno, deben considerarse dos conceptos distintos.

- Primero, el control interno - aún el control interno eficaz - opera a diferentes niveles con respecto a diferentes objetivos. Para objetivos relativos a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad - logro de su misión básica, metas de rentabilidad y similares - el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección esté al tanto del progreso de la entidad, o de la falta de progreso. Pero no puede proveer ni aún una razonable seguridad de que los objetivos mismos serán logrados.
- Segundo, el control interno no puede proveer seguridad absoluta con respecto a ninguna de las tres categorías de objetivos.

La primera categoría de limitaciones reconoce que ciertos eventos o condiciones están simplemente fuera del control de la dirección. Esto es discutido en el Capítulo 3 bajo " Logro de objetivos". La segunda tiene que ver con la realidad de que ningún sistema hará siempre aquello que se ha intentado hacer. Lo mejor que puede esperarse en cualquier sistema de control interno es que se obtenga una razonable seguridad. Esto es considerado en este capítulo.

Razonable seguridad ciertamente no implica que los sistemas de control interno fallarán frecuentemente. Muchos factores, individual o colectivamente, sirven para dar fuerza al

concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de los controles que satisfacen múltiples objetivos y la naturaleza multipropósito de los controles reducen el riesgo de que una entidad no logre sus objetivos. Además, las actividades operativas y las responsabilidades de las personas que se desempeñan diaria y regularmente a varios niveles en la organización están dirigidas al logro de los objetivos de la entidad. En efecto, en un grupo de entidades bien controladas, es muy probable que la mayoría será regularmente informada con respecto al avance hacia sus objetivos operativos, alcanzará regularmente sus objetivos en cuanto a cumplimiento, y producirá consistentemente - período a período, año tras año - estados contables confiables. Sin embargo, en virtud de las limitaciones inherentes comentadas anteriormente, no existe garantía de que no pueda ocurrir nunca, por ejemplo, un suceso incontrolable, una equivocación o un caso de información incorrecta. En otras palabras, aún un sistema de control interno eficaz puede experimentar una falla. Razonable seguridad no es absoluta seguridad.

Juicio

La eficacia de los controles estará limitada por la realidad de la debilidad humana en la toma de decisiones en los negocios. Dichas decisiones deben ser tomadas utilizando el juicio humano, en el tiempo disponible, basadas en la información al alcance y bajo las presiones en el manejo del negocio. Puede comprobarse que algunas decisiones tomadas utilizando el juicio humano, vistas en retrospectiva, han producido menores resultados que los deseados, y puede ser necesario cambiarlas.

La naturaleza de las decisiones relacionadas con control interno que deben ser tomadas basándose en el juicio humano es descripta enseguida con mayor amplitud al hacer referencia a fallas, violación de la dirección y análisis costos versus beneficios.

Fallas

Aún cuando los controles internos estén bien diseñados, pueden fallar. El personal puede entender incorrectamente las instrucciones. Pueden hacer juicios erróneos. O pueden cometer errores por falta de cuidado, distracción o fatiga. Un supervisor del departamento contable responsable de investigar excepciones puede simplemente olvidarse o no proseguir una investigación tanto como fuera necesario para poder hacer las correcciones apropiadas. Personal temporario al desarrollar tareas de control en lugar de empleados de vacaciones o enfermos, pueden no realizarlas correctamente. Los cambios en el sistema pueden ser implantados antes de que el personal haya sido entrenado para reaccionar correctamente ante signos de funcionamiento incorrecto.

Violación de la dirección

Un sistema de control interno solamente puede ser tan eficaz como las personas responsables por su funcionamiento. Aún en entidades eficazmente controladas - aquellas que generalmente cuentan con altos niveles de integridad moral y conciencia de control - un gerente podría violentar el control interno.

La expresión "violación de la dirección" es usada aquí para significar la actuación en contra de los programas o procedimientos prescritos con fines ilegítimos intentando su beneficio personal o el realce de la presentación de la condición financiera de la entidad o su posición en cuanto a cumplimiento. Un gerente de una división o unidad, o un miembro de la alta gerencia, podría violar el sistema de control por varias razones: para incrementar los ingresos informados para cubrir una disminución imprevista en la participación en el mercado, para realzar ganancias informadas que se encuadren con presupuestos alejados de la realidad, para elevar el valor de mercado de la entidad previo a una oferta pública (de acciones) o venta, para cumplir proyecciones de ventas o ganancias para apoyar pago de premios ligados al rendimiento, para aparentar que se cubren violaciones de compromisos asumidos en convenios de financiamiento, o para ocultar falta de cumplimiento de requerimientos legales. Las prácticas de violación incluyen declaraciones falsas a banqueros, abogados, contadores y proveedores, y la emisión intencional de documentos falsos tales como órdenes de compra y facturas de venta.

La "violación de la dirección" no debe ser confundida con la "intervención de la dirección", que representa las acciones de la dirección para apartarse con propósitos legítimos de las políticas o los procedimientos indicados. La intervención de la dirección es necesaria para manejar transacciones no recurrentes y extraordinarias o eventos que de otra forma podrían ser manejados en forma inapropiada por el sistema de control interno. Es necesario que la intervención de la dirección sea prevista en todos los sistemas de control interno porque ningún sistema puede ser de tal manera diseñado que permita anticipar todas las condiciones. Las acciones de la dirección para intervenir son generalmente manifiestas y comúnmente documentadas o de otra manera reveladas al personal adecuado mientras que aquellas que son violatorias usualmente no se documentan ni se revelan, con la intención de mantenerlas en secreto.

Colusión

Las actividades de colusión realizadas entre dos o más individuos pueden dar lugar a fallas de control. Los individuos actuando en forma colectiva para cometer y encubrir una acción, a menudo pueden alterar datos contables u otra información gerencial, de una forma que no pueda ser puesta de manifiesto por el sistema de control. Por ejemplo, puede existir colusión entre un empleado que lleve a cabo una importante tarea de control y un cliente, un proveedor u otro empleado. En un nivel diferente, varios niveles de ventas o la gerencia divisional podrían

coludir burlando los controles a efectos de que los resultados informados alcancen los presupuestos o metas de incentivo.

Costos vs beneficios

Los recursos siempre son limitados, y las entidades deben considerar los costos y beneficios asociados al establecimiento de controles.

Al determinar si un control en particular debe ser establecido, se considera el riesgo de fracaso y el efecto potencial en la entidad conjuntamente con los costos asociados al establecimiento de un nuevo control. Por ejemplo, puede no justificarse para una compañía instalar sofisticados controles de inventarios para monitorear el nivel de materias primas si el costo de las materias primas usadas en la producción es bajo, las mismas no son perecederas, no existen problemas de abastecimiento y el espacio para el almacenamiento se consigue fácilmente.

Las mediciones de costo y beneficio de implantar controles se realizan con diferentes niveles de precisión. Generalmente, es más fácil trabajar con el lado del costo de la ecuación que, en muchos casos, puede ser cuantificado en una forma bastante precisa. Se consideran en general todos los costos directos asociados a la creación del control, y los costos indirectos siempre que estos sean medibles en forma práctica. Algunas compañías también incluyen el costo de oportunidad asociado al uso de los recursos.

En otros casos, sin embargo, puede resultar más difícil cuantificar costos. Puede resultar difícil cuantificar tiempo y esfuerzo asociado, por ejemplo, a ciertos factores del ambiente de control, tales como: el compromiso de la dirección con respecto a valores éticos o a la competencia del personal; apreciaciones del riesgo; capturar cierta información externa tal como conocimiento del mercado con respecto a la evolución de las preferencias de los consumidores.

El lado de los beneficios a menudo requiere una aún más subjetiva valuación. Por ejemplo, los beneficios de programas efectivos de entrenamiento son a menudo fácilmente apreciables, pero difíciles de cuantificar. A pesar de ello, se pueden considerar ciertos factores en la valoración de los beneficios potenciales: la probabilidad de ocurrencia de condiciones indeseadas, la naturaleza de las actividades, y el efecto potencial contable u operativo que el evento podría tener sobre la entidad.

La complejidad de las determinaciones de costo-beneficio se acrecienta por las interrelaciones de los controles con las operaciones propias del negocio. Donde los controles están

integrados con, o "incorporados a" los procesos comerciales y de dirección, es difícil aislar tanto los costos como los beneficios.

Similarmente, muchas veces una variedad de controles puede servir, individual o conjuntamente, para mitigar un riesgo particular. Considere el caso de devoluciones. Cuando se registran, ¿es suficiente conciliar las actualizaciones de los archivos maestros de inventarios y cuentas por cobrar respecto a las devoluciones totales? ¿Es necesario que se verifiquen también los códigos de las cuentas individuales de los clientes? y en caso afirmativo ¿con que alcance? ¿Es suficiente la conciliación mensual de los archivos auxiliares con los maestros? o, ¿Son necesarios procedimientos más extensos para asegurar que los archivos auxiliares son adecuadamente actualizados por las devoluciones? y ¿Qué mecanismos se utilizan para centrar la atención en la posibilidad de que las devoluciones sean sintomáticas de problemas sistémicos en el diseño del producto, manufactura, envío, facturación o atención a clientes? Las respuestas a estas preguntas dependen de los riesgos involucrados en las circunstancias particulares y los costos y beneficios asociados al establecimiento de cada procedimiento de control.

Las determinaciones de costo-beneficio también varían considerablemente dependiendo de la naturaleza del negocio. Por ejemplo, un sistema de computación que provea información respecto a la frecuencia con que los clientes colocan órdenes, valor en dólares de las mismas, y el número de artículos comprados por orden, es muy importante para una empresa que venda por correo por catálogo. Para una empresa manufacturera de primera línea, que fabrique barcos veleros por encargo, dicha información detallada del perfil de clientes sería mucho menos importante. Para el fabricante de barcos, dicho sistema de información probablemente no sería considerado costo-beneficioso. A causa de la relativa insignificancia de una actividad en particular o del riesgo asociado, puede no ser siquiera necesario realizar un análisis de costo-beneficio. El esfuerzo de realizar el análisis puede no ser justificado.

El reto es encontrar el equilibrio justo. El control excesivo es costoso y contraproducente. Los clientes que hacen pedidos telefónicos no tolerarán procedimientos de aceptación de pedidos que sean demasiado pesados o que demanden mucho tiempo. Un banco que haga que los potenciales mercedores de crédito "salten a través de aros" no registrará muchos nuevos préstamos. Un control demasiado pobre, por otro lado, presenta riesgo excesivo de malos créditos. Un apropiado equilibrio es necesario en un ambiente altamente competitivo. A pesar de las dificultades, las decisiones de costo beneficio continuarán siendo tomadas.

Funciones y Responsabilidades

Resumen del capítulo: Cada uno en una organización tiene alguna responsabilidad referida al control interno. La dirección es, sin embargo, responsable por el sistema de control interno de la entidad. El gerente general es en última instancia el responsable y debe asumir la "propiedad" del sistema de control. Los gerentes financieros y contables son determinantes de la forma como la dirección ejerce el control, aunque todo el personal gerencial desempeñe importantes roles y debe responder por el control de las actividades de sus unidades. De similar manera los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del sistema de control interno pero no tienen la principal responsabilidad de establecerlo o mantenerlo. El directorio y su comité de auditoría proveen importante vigilancia sobre el sistema de control interno. Numerosas partes externas, como los auditores externos, suelen contribuir al logro de los objetivos de la entidad y proveen información útil para efectuar control interno. Sin embargo, no son responsables de la eficacia del sistema de control interno de la organización, ni forman parte de dicho sistema.

El control interno es efectuado por un conjunto de partes, cada uno de los cuales tiene importantes responsabilidades. El directorio (directamente o a través de sus comités), la dirección, los auditores internos y otros miembros del personal realizan importantes contribuciones para un sistema de control interno eficaz. Otras partes, como los auditores externos y los organismos reguladores, están a veces asociados con el control interno. Hay una distinción entre aquellos que son parte del sistema de control interno de una entidad y aquellos que no lo son pero cuyas acciones sin embargo pueden afectar el sistema o colaborar en la consecución de los objetivos de la entidad.

Los integrantes de una organización son una parte del sistema de control interno. Contribuyen cada uno a su propia manera a un control interno eficaz, esto es a proveer una razonable seguridad en cuanto a que los objetivos específicos de la organización sean logrados.

Las partes externas a la entidad pueden colaborar también al logro de los objetivos a través de acciones que proveen información útil a la organización para efectuar control, o a través de acciones que contribuyen independientemente al logro de los objetivos de la entidad. Sin embargo, el contribuir meramente, directa o indirectamente, una parte con el logro de los objetivos de una organización no significa que deba considerarse como integrante del sistema de control interno.

Partes responsables

Cada individuo dentro de una entidad tiene algún papel en ejercer el control interno. Los roles varían en responsabilidad y alcance. Los roles y responsabilidades de la dirección, del directorio, de los auditores internos y de otros miembros del personal se comentan enseguida.

Dirección

Es directamente responsable por todas las actividades de una entidad, incluyendo su sistema de control interno. Naturalmente, la dirección a distintos niveles en una entidad tendrá distintas responsabilidades de control interno. Estas diferirán, a menudo considerablemente, dependiendo de las características de la entidad. En cualquier organización, "la cosa termina en" el gerente general. Este tiene, en última instancia, la responsabilidad del propietario del sistema de control interno. Uno de los aspectos más importantes de asumir esta responsabilidad es asegurar la existencia de un positivo ambiente de control. Más que cualquier otro individuo o función, el gerente general da "la tónica al más alto nivel" que afecta los factores del ambiente de control y otros componentes del control interno. La influencia del gerente general sobre la organización en su totalidad no puede ser exagerada. Lo que no siempre es obvio es la influencia que un gerente general tiene con respecto a la selección del directorio. Un gerente general con altos estándares éticos puede recorrer un largo camino para asegurarse que el directorio refleja esos valores. Por el contrario, un gerente general a quien falte integridad moral puede no ser capaz de, o no querer, obtener miembros del directorio que la posean. Un individuo que presta servicios en varios directorios y comités de auditoría decía con razón que si tuviera alguna reserva con respecto a la integridad moral de un gerente general, rechazaría con firmeza una invitación de brindar sus servicios. Los directores y comités de auditoría eficaces también observarán estrechamente la integridad moral y los valores éticos de la dirección superior para determinar si el sistema de control interno tiene el necesario apuntalamiento crítico.

Las responsabilidades del gerente general incluyen observar que todos los componentes del control interno estén en su lugar. El gerente general generalmente cumple este cometido:

- Dando autoridad y directivas a los gerentes de mayor experiencia. Junto con ellos el gerente general da forma a los valores, los principios y las principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de control interno de la entidad. Por ejemplo el gerente general y el grupo de gerentes claves y de mayor experiencia fijarán los objetivos a nivel de la entidad y la políticas básicas. Ellos toman acciones en lo concerniente a la estructura organizacional de la entidad, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización.

- Reuniéndose periódicamente con los gerentes de mayor experiencia responsables de las principales áreas funcionales - ventas, marketing, producción, compras, finanzas, recursos humanos, etc. - a fin de revisar sus responsabilidades, incluyendo la manera como están controlando el negocio. El gerente general tomará conocimiento de los controles inherentes a sus operaciones, mejoramientos requeridos y el estado de los esfuerzos dirigidos en ese camino. Para descargar esta responsabilidad es indispensable que el gerente general defina claramente que información necesita.

Los gerentes de mayor experiencia a cargo de unidades organizacionales tienen responsabilidad por el control interno relacionado con los objetivos de sus unidades. Ellos orientan el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos de control interno que encaran los objetivos de sus unidades y aseguran que estos son consistentes con los objetivos a nivel de la entidad. Ellos dan lineamientos, por ejemplo sobre la estructura organizacional de la unidad y con respecto a prácticas de contratación y entrenamiento del personal, como así también sobre presupuestación y otros sistemas de información que promuevan el control sobre las distintas actividades de la unidad. En este sentido, en una orientación vertical de las responsabilidades, cada ejecutivo es efectivamente un gerente general para su esfera de competencia.

Los gerentes con mayor experiencia usualmente asignan responsabilidades para el establecimiento de procedimientos más específicos de control interno al personal responsable de funciones y departamentos particulares de la unidad. De acuerdo con ello, los gerentes de estas sub-unidades juegan un rol más activo en el desarrollo y la ejecución de procedimientos específicos de control interno. A menudo, estos gerentes son directamente responsables de la determinación de procedimientos de control interno dirigidos hacia objetivos de la unidad, tales como desarrollo de procedimientos de autorización para las compras de materias primas o aceptación de nuevos clientes, o la revisión de informes de producción para monitorear las cantidades producidas. Ellos también harán recomendaciones respecto a controles, monitorearán su aplicación y se reunirán con niveles jerárquicos superiores para informarles con respecto al funcionamiento de los controles.

Dependiendo de los niveles de dirección en una entidad, esos gerentes de sub-unidades, o miembros del personal de menor nivel de dirección o supervisión están directamente involucrados en la ejecución de las políticas y procedimientos de control a nivel detallado. Es su responsabilidad actuar frente a las excepciones y otros problemas a medida que sucedan. Puede incluir investigar errores en la entrada de datos o transacciones que aparezcan en los informes de excepciones, buscar razones para las variaciones del presupuesto de gastos del departamento o realizar seguimiento de pedidos de clientes atrasados o de niveles de inventario de productos. Los asuntos significativos, ya sea que correspondan a una transacción en particular o a una señal de mayores inquietudes, serán elevados a niveles jerárquicos superiores de la organización.

Dentro de las responsabilidades de cada gerente, no debe estar solamente la autoridad requerida sino la obligación de rendir cuentas. Cada gerente debe rendir cuentas al nivel jerárquico superior inmediato, por la parte que le corresponde del sistema de control interno, correspondiendo al gerente general rendir cuentas ante el directorio.

Aunque los distintos niveles gerenciales tienen distintas responsabilidades y funciones en relación al control interno, sus acciones deberían unirse en el sistema de control interno de la entidad.

Gerentes financieros. De particular importancia para monitorear son los gerentes de finanzas y de control y su personal, cuyas actividades atraviesan de arriba hacia abajo las unidades operativas o no de una empresa. Estos ejecutivos del área de finanzas están a menudo involucrados en el desarrollo de los presupuestos y planes globales de la empresa. Ellos rastrean y analizan el desempeño, a menudo con la óptica operativa y de cumplimiento así como con la óptica financiera. Estas actividades usualmente son parte de la organización central o corporativa de una entidad pero también tienen comúnmente responsabilidad de "línea punteada" para monitorear las actividades de una división, subsidiaria u otra unidad. Como tales, el gerente financiero, el gerente contable, el responsable de control y otros funcionarios comprendidos en la función financiera de una entidad son de gran importancia para la forma como la dirección ejerce el control.

La importancia del rol del gerente contable en prevenir y detectar la elaboración de informes contables fraudulentos fue enfatizada en el informe de "Treadway Comission": "Como miembro de la alta dirección, el gerente contable ayuda a establecer el tono del comportamiento ético de la entidad, es responsable de los estados contables, generalmente tiene una responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de elaboración de información contable de la compañía y está en una posición única para identificar situaciones inusuales causadas por la elaboración de información contable fraudulenta. El informe hizo notar que el gerente de finanzas o el responsable del control puede desempeñar funciones como gerente contable.

Al considerar los componentes del control interno, está claro que el gerente financiero (contable) y su personal tienen roles críticos. Esta persona debe ser un jugador clave cuando se establecen los objetivos de la entidad y se deciden las estrategias, se analizan los riesgos y se toman decisiones respecto a como serán manejados los cambios que afecten a la entidad. Realiza valiosos aportes y orientaciones y está bien ubicado para enfocar el monitoreo y el seguimiento de las acciones decididas.

Como tal, el gerente de finanzas (contable) debe estar al mismo nivel que las otras gerencias funcionales de una entidad. Cualquier intento de la dirección de mantenerlo más estrechamente

enfocado - limitado principalmente a áreas de elaboración de información contable y de tesorería, por ejemplo - podría limitar fuertemente la capacidad de la entidad de tener éxito.

Directorio

La dirección rinde cuentas a la junta de directores o fideicomisarios, la que provee autoridad, orientación y vigilancia. A través de la selección de los miembros de la dirección el directorio desempeña un papel relevante al definir qué se espera de ellos en integridad moral y valores éticos y puede confirmar sus expectativas a través de las actividades de vigilancia. En forma similar, reteniendo autoridad para ciertas decisiones claves, el directorio puede actuar en la fijación de objetivos al más alto nivel y en la planificación estratégica y a través de la vigilancia que realiza, el directorio se involucra en forma expandida en el control interno.

Los miembros eficaces del directorio son objetivos, capaces e inquisitivos. Tienen un conocimiento satisfactorio de las actividades y del medio en que actúa la entidad y aplican el tiempo necesario para satisfacer las responsabilidades del directorio. Deben utilizar los recursos en la medida necesaria para investigar cualquier cuestión que consideren importante y tienen un canal de comunicación abierto e irrestricto con todo el personal de la entidad incluyendo auditores internos y externos y asesores legales.

Muchos directores realizan sus tareas principalmente a través de comités. Su uso y enfoque varían de una entidad a otra, pero a menudo incluyen auditoría, compensación, finanzas, nominaciones y beneficios al personal. Cada comité puede poner un énfasis específico en ciertos componentes del control interno. Por ejemplo el comité de auditoría tiene directa vinculación sobre la elaboración de informes contables y el comité de nominaciones desempeña un papel importante en el control interno a través de la consideración de los requisitos que deben cumplir los candidatos al directorio. De hecho, todos los comités del directorio, a través de sus funciones de vigilancia, son una parte importante del sistema de control interno. Cuando un comité en particular no ha sido establecido, sus funciones son llevadas a cabo directamente por el directorio.

Comités de auditoría. A través de los años, el establecimiento de comités de auditoría ha sido foco de atención de diversos cuerpos profesionales y regulatorios. Aunque los comités de auditoría han merecido un énfasis creciente a través de los años, no son requeridos en forma general, y sus obligaciones específicas y sus actividades no han sido establecidas. Los comités de auditoría de diferentes organizaciones tienen diferentes responsabilidades y sus niveles de involucramiento varían.

Aunque algunas variaciones en sus responsabilidades y obligaciones son necesarias y apropiadas, ciertas características y funciones son generalmente comunes a todos los comités de auditoría eficaces. La dirección es responsable por la confiabilidad de los estados

contables, pero un comité de auditoría eficaz tiene un papel importante. El comité de auditoría (o el directorio, si no existe el comité), está en una posición privilegiada: tiene la autoridad de cuestionar a la alta gerencia con respecto a la forma como se están llevando a cabo sus responsabilidades respecto a la elaboración de información contable, y además tiene autoridad para asegurar que las medidas correctivas sean tomadas. El comité de auditoría, en conjunción con, o en adición a, una función fuerte de auditoría interna, está a menudo en la mejor posición dentro de una entidad para identificar y actuar en instancias en que la alta gerencia viola los controles internos o de otro modo procura distorsionar los resultados contables informados. Así, hay instancias en las cuales un comité de auditoría, o directorio, debe llevar a cabo su rol de vigilancia al punto de encarar directamente eventos o condiciones graves.

La "Treadway Commission" proporcionó lineamientos generales que se refieren al tamaño del comité, períodos de actuación, frecuencias y participantes de las reuniones, elaboración de informes para el directorio en pleno, conocimiento de los participantes sobre las operaciones de la empresa, revisión de planes de los auditores internos y externos, adopción de nuevos principios de contabilidad, estimaciones significativas, provisiones, contingencias y variaciones entre los años.

La "Treadway Commission" enfatizó el valor de los comités de auditoría y recomendó que se requiera a todas las empresas que cotizan en bolsa la creación de comités de auditoría, compuestos solamente de directores independientes. La New York Stock Exchange requiere tales comités de auditoría y la National Association of Security Dealers para compañías con valores que cotizan en NASDAQ National Market System, requiere comités de auditoría que tengan una mayoría de directores independientes. La "Treadway Commission" reconoció la dificultad práctica, especialmente para las más pequeñas y nuevas compañías que cotizan sus valores en bolsas, en el reclutamiento de un número suficiente de directores independientes calificados. También reconoció que pueden existir procedimientos y controles que sean el equivalente funcional de un comité de auditoría. Aunque no existen requerimientos universales para los comités de auditoría, es claro que su presencia fortifica el control interno. Tiene realmente sentido, aún para pequeñas empresas en la medida practicable, tener comités de auditoría integrados por directores independientes.

Comité de compensaciones. Este comité puede ver que se ponga el énfasis en los acuerdos de compensación que ayudan al logro de los objetivos de la entidad y que no enfaticen indebidamente resultados a corto plazo a expensas del desempeño a largo plazo.

Comité de finanzas. Este comité es útil para controlar los principales compromisos de fondos y asegurar que los presupuestos de desembolsos de capital sean consistentes con los planes operativos.

Comité de nominaciones. Este comité proporciona control sobre la selección de candidatos a directores y quizás para la alta gerencia.

Comité de beneficios al personal. Este comité vigila los programas de beneficios a empleados y vela porque sean coherentes con los objetivos de la entidad y que las responsabilidades fiduciarias estén siendo apropiadamente cumplidas.

Otros comités. Puede haber otros comités del directorio que vigilen áreas específicas tales como ética, política con respecto al público o tecnología. Generalmente, esos comités son organizados solamente en grandes organizaciones o a veces en otras empresas debido a circunstancias particulares de la entidad.

Audidores internos

Los auditores internos examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras. Las normas establecidas por el Institute of Internal Auditors especifican que el alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y eficacia del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño de las responsabilidades asignadas¹. Las normas establecen que los auditores internos deben:

- Revisar la confiabilidad e integridad de la información contable y operativa y los medios usados para identificar, medir, clasificar y comunicar dicha información;
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pudieran tener un impacto significativo en las operaciones y en los informes y determinar si la organización los está cumpliendo;
- Revisar los medios de salvaguarda de los activos y, de ser apropiado, verificar la existencia de los mismos;
- Apreciar si los recursos son utilizados en forma económica y eficiente;
- Revisar operaciones o programas para asegurarse si los resultados son consistentes con las metas y objetivos establecidos y si las operaciones y programas están siendo llevados a cabo tal como fueron planeados.

Todas las actividades en una organización están potencialmente dentro de la competencia de los auditores internos. En algunas entidades la función de auditoría interna está fuertemente ligada al control de las operaciones. Por ejemplo los auditores internos periódicamente pueden controlar la calidad de la producción, realizar pruebas de cumplimiento con respecto a la fechas de envío a clientes, o evaluar la eficiencia de la distribución en la planta. En otras

¹ The Institute of Internal Auditors, Inc., *Codification of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (Altamonte Springs, FL: IIA, 1989).

entidades, la función auditoría interna puede focalizar primordialmente el cumplimiento o las actividades relacionadas con la elaboración de la información contable.

Las normas del Institute of Internal Auditors también establecen la responsabilidades de los auditores internos con respecto a los roles que les pueden ser asignados. Esas normas entre otras cosas establecen que los auditores internos deberían ser independientes de las actividades que auditan. Poseen o deben poseer tal independencia a través de su posición y autoridad dentro de la entidad y a través del reconocimiento de su objetividad.

La posición en la organización y la autoridad involucran aspectos tales como: dependencia jerárquica de un individuo que posea suficiente autoridad como para asegurar alcance, consideración y respuesta adecuadas de la auditoría; selección o cesación del director de auditoría interna solamente factible con la intervención del directorio o el comité de auditoría; acceso del auditor interno al directorio o al comité de auditoría; autoridad del auditor interno para efectuar seguimiento de los hallazgos y recomendaciones.

Los auditores internos son objetivos cuando no están situados en una posición que subordine su juicio sobre bs temas de auditoría al juicio de otros. La principal protección de esta objetividad es que las asignaciones al personal que haga el auditor interno sean adecuadas. Estas asignaciones deben ser hechas de tal modo que se eviten conflictos actuales o potenciales de intereses o prejuicios . Las asignaciones de personal deben ser rotadas periódicamente y los auditores no deberían asumir responsabilidades operativas. De la misma forma no deberían serles asignados trabajos de auditoría sobre actividades con las que hayan estado involucrados recientemente en relación con asignaciones operativas.

Debe reconocerse que la función auditoría interna, contrariamente a lo que la gente piensa, no tiene como responsabilidad primordial el establecimiento o mantenimiento del sistema de control interno. Ello, como se ha señalado, es responsabilidad del gerente general conjuntamente con los gerentes claves con responsabilidades delimitadas (que puede incluir al gerente de auditoría interna). Los auditores internos tienen un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y así contribuyen a que dicha eficacia se mantenga. Debido a su posición y autoridad en la entidad, y a la objetividad con la que lleva a cabo sus actividades, una función de auditoría interna tiene un papel muy significativo en un control interno eficaz.

Otros miembros del personal de la entidad

El control interno, en cierto grado, es responsabilidad de todos los integrantes de una entidad y por lo tanto debería ser explícita o implícitamente parte de la descripción de tareas de todos. Esto es cierto desde dos perspectivas:

- En primer lugar, de hecho todos los empleados tienen algún papel de efectuar control. Pueden generar información utilizada por el sistema de control interno,- por ejemplo, registros de inventarios, datos sobre producción en proceso, informes de ventas o de gastos - o realizar otras tareas necesarias para efectuar control. Estas acciones pueden incluir realizar conciliaciones, efectuar seguimiento de informes de excepciones, realizar inspecciones físicas o investigar razones de las variaciones de costos u otros indicadores de desempeño. El cuidado con que esas tareas sean realizadas afecta directamente la eficacia del sistema de control interno.
- En segundo lugar, todo el personal debe ser responsable de comunicar a un nivel jerárquico superior los problemas en las operaciones, el no cumplimiento del código de conducta u otras violaciones a las políticas o acciones ilegales. El control interno confía en comprobaciones y cotejos, incluyendo segregación de tareas y que los empleados no "miren hacia otro lado". Los miembros del personal deben entender la necesidad de resistir la presión de superiores a participar en actividades impropias y debe disponerse de canales de comunicación fuera de la línea jerárquica que permitan informar sobre dichas circunstancias.

El control interno es tarea de todos y el papel y la responsabilidad de todo el personal debe estar bien definido y comunicado en forma efectiva.

Agentes externos

Una cantidad de agentes externos pueden contribuir al logro de los objetivos de la entidad -a veces por acciones que son tomadas en paralelo con las tomadas dentro de la misma. En otros casos, los agentes externos proveen información útil para la empresa en sus actividades de control interno.

Audidores externos

Tal vez ningún otro agente externo juegue un rol tan importante contribuyendo al objetivo de emitir una información contable confiable como los contadores públicos certificados independientes. Ellos dan a la dirección y al directorio una única visión objetiva e independiente y contribuyen a que una entidad logre los objetivos asociados con la elaboración de información contable y otros objetivos.

Relacionado con la auditoría de estados contables, el auditor expresa una opinión sobre la razonabilidad de los estados contables de conformidad con los principios contables generalmente aceptados y así contribuye a los objetivos asociados con la elaboración de información contable. Mientras el sistema de control interno de una entidad puede brindar

cierto grado de seguridad respecto a la presentación razonable de los estados contables, el auditor brinda una seguridad mayor. Adicionalmente el auditor a menudo brinda a la dirección información útil para conducir sus responsabilidades de control.

La gente tiene diferentes percepciones respecto a la atención que brinda el auditor al sistema de control interno mientras efectúa la auditoría de estados contables. Algunos creen que cuando un auditor expresa una opinión normal, no calificada, limpia, sobre los estados contables ha concluido que el sistema de control interno de la entidad es eficaz. Otros creen que, como mínimo, el auditor necesariamente ha revisado el sistema de control interno con una profundidad tal que le ha permitido identificar todas o la mayoría de las debilidades significativas. Ninguna de las dos es exacta.

Para poner en perspectiva una auditoría de estados contables, puede ayudar primero reconocer que aún en una entidad con un sistema de control interno ineficaz, un auditor puede todavía ser capaz de emitir una opinión de que los estados contables están razonablemente presentados. Esto se debe a que el auditor centraliza su atención directamente en los estados contables. Si fueran necesarias correcciones a los mismos, éstas podrían hacerse llegándose en ese caso a una opinión "limpia". El auditor da una opinión sobre los estados contables, no sobre el sistema de control interno. Controles inadecuados pueden afectar la auditoría y hacerla más costosa, debido a la necesidad del auditor de realizar pruebas más extensivas de los saldos incluidos en los estados contables, antes de emitir opinión.

Un auditor debe adquirir suficiente conocimiento del sistema de control interno de una entidad a fin de planificar la auditoría. El alcance de la atención prestada al control interno varía de una auditoría a otra, dándole mayor o menor atención según el caso. Ni siquiera en aquellos en que se presta mayor atención, el auditor sería capaz de identificar todas las debilidades de control interno existentes.

En la mayoría de los casos, los auditores que realizan auditoría de estados contables, brindan información útil para la dirección referida a las responsabilidades de control interno

- Comunicando hallazgos de auditoría, información analítica y recomendaciones a utilizar en la toma de decisiones necesarias para lograr los objetivos establecidos
- Comunicando hallazgos referidos a deficiencias en el control interno que llegaron a su atención y recomendaciones para su mejoramiento.

Esta información con frecuencia no solamente será relativa a la elaboración de información contable sino también a las operaciones y actividades de cumplimiento y puede hacer importantes contribuciones al logro de los objetivos de una entidad en cada una de esas áreas. La información es comunicada a la dirección y dependiendo de su relevancia, al directorio o al comité de auditoría.

Legisladores y entidades reguladoras

Los legisladores y las entidades reguladoras afectan los sistemas de control interno de muchas entidades, ya sea a través de requerimientos de establecer controles internos o a través de exámenes de ciertas entidades. Muchas de las leyes y regulaciones más importantes tratan solamente sobre controles internos relacionados sobre la elaboración de información contable aunque algunas de ellas, particularmente aquellas aplicables a organizaciones gubernamentales pueden tratar también de los objetivos operativos y de cumplimiento.

"The Foreign Corrupt Practices Act of 1977" requiere que las empresas que cotizan en bolsa establezcan y mantengan sistemas de control interno contable que satisfagan objetivos específicos. Otras leyes y regulaciones federales se aplican a programas federales de asistencia financiera, las que se refieren a una variedad de actividades que van desde asuntos sobre derechos civiles hasta manejo de fondos y especifican los procedimientos y prácticas de control interno requeridos. "The Single Audit Act of 1984" requiere a los auditores independientes que informen sobre el cumplimiento de las empresas con los requerimientos, como los establecidos por ciertas normas en determinadas ramas de actividad, tales como servicios financieros. "The Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act of 1991" requiere que ciertos bancos informen con respecto a la eficacia de sus controles internos respecto de la elaboración de información contable, acompañando su informe con un informe de un auditor independiente.

Varias agencias reguladoras inspeccionan directamente a las entidades que tienen bajo su supervisión. Por ejemplo, los inspectores de bancos estatales y federales realizan inspecciones de bancos y a menudo se concentran en ciertos aspectos de los sistemas de control interno de los bancos. Estas agencias hacen recomendaciones y frecuentemente están facultadas para tomar medidas compulsivas.

De este modo, legisladores y entidades reguladoras afectan los sistemas de control interno de las entidades de dos maneras. Establecen normas que impulsan a la dirección a asegurarse que los sistemas de control interno satisfacen los mínimos requerimientos legales y regulatorios. Y, como consecuencia del examen de una entidad en particular, proveen información utilizada por el sistema de control interno de la entidad y hacen recomendaciones y a veces dan directivas a la dirección con respecto a las mejoras que se necesitan en el sistema de control interno.

Agentes que interactúan con la entidad

Clientes, proveedores y otros agentes que negocian con la entidad constituyen una importante fuente de información utilizada para guiar actividades de control:

- Un cliente, por ejemplo, informa a la empresa acerca de demoras en los envíos, productos de calidad inferior o fallas en satisfacer de cualquier otra forma las necesidades del cliente con respecto a productos o servicios. O, un cliente puede ser más proactivo y colaborar con la entidad en el desarrollo del mejoramiento de los productos.
- Un proveedor provee estados o información con respecto a envíos ya realizados o a realizar y facturas emitidas lo cual es usado para identificar y corregir discrepancias y para conciliar saldos.
- Un proveedor potencial notifica a la dirección que un empleado le solicitó una "gratificación".

Estos agentes brindan información que, en muchos casos, puede ser extremadamente importante para una entidad en lograr sus objetivos operativos, de elaboración de información contable y de cumplimiento. La entidad debe contar con mecanismos destinados a recibir esa información y tomar las medidas adecuadas. Estas no deberían solamente referirse a la situación particular informada sino también investigar la causa subyacente del problema y solucionarla.

Además de clientes y proveedores, otros agentes tales como acreedores, pueden proveer vigilancia sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Un banco por ejemplo, puede solicitar informes sobre el cumplimiento de una entidad con ciertas estipulaciones del contrato de préstamo y recomendar indicadores de desempeño u otros controles o metas deseados.

Analistas financieros, agencias calificadoras de títulos de deuda y medios informativos

Los analistas financieros y las agencias calificadoras de títulos de deuda consideran muchos factores a propósito de los méritos de una entidad como inversión. Analizan los objetivos y estrategias de la dirección, estados contables históricos y la información contable proyectada, acciones tomadas en respuesta a condiciones de la economía y del mercado, potencial de éxito en corto y largo plazo, y desempeño del ramo de actividad y comparaciones entre sus miembros. La prensa oral y escrita, particularmente periodistas financieros, pueden realizar también análisis similares.

Las actividades de investigación y monitoreo de estos agentes pueden proporcionar ideas a la dirección de cómo los demás perciben el desempeño de la entidad, los riesgos económicos y del sector a los que se enfrenta la empresa, estrategias innovadoras operativas y financieras que pueden mejorar el desempeño y las tendencias del ramo de actividad. Esta información es a veces brindada directamente en entrevistas personales, entre esos agentes y la dirección, o indirectamente en análisis para inversores, inversores potenciales y el público. En cualquier

CAPITULO 8

caso, la dirección debe considerar las observaciones e ideas de los analistas financieros, agencias calificadoras de títulos de deuda y los medios de prensa que pueden fortalecer el control interno.

GLOSARIO

Controles de aplicación - Procedimientos programados en software de aplicación, y los procedimientos manuales relacionados, diseñados para ayudar a asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de información. Por ejemplo controles de edición computarizada de los datos de entrada, controles de secuencia numérica y procedimientos manuales para realizar tareas de seguimiento con respecto a partidas listadas en informes de excepciones.

Categoría - Uno de los tres agrupamientos de objetivos de control interno, actividades de control o controles. Las categorías son eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la elaboración de información contable, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Las categorías se solapan de manera tal que un objetivo particular, por ejemplo, podría caer en más de una categoría.

Cumplimiento - Se refiere a actuar conforme a las leyes y regulaciones aplicables a una entidad.

Componente - Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son ambiente de control, apreciación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Controles del computador - (1) Controles desarrollados por una computadora, es decir, controles programados en el software (contrasta con controles manuales). (2) Controles sobre el procesamiento computarizado de la información, consistentes en controles generales y controles de aplicación (tanto programados como manuales).

Control - (1) Un sustantivo, usado como sujeto, por ejemplo, existencia de un control - una política o un procedimiento que es parte del control interno. Un control puede existir dentro de cualquiera de los cinco componentes. (2) Un sustantivo, usado como un objeto, por ejemplo, efectuar control - el resultado de políticas y procedimientos diseñados para controlar; este resultado puede o no constituir control eficaz. (3) Un verbo, es decir, controlar - regular; establecer o implementar una política que provea control.

Criterios - Un conjunto de estándares contra los cuales un sistema de control interno puede ser medido al determinar su eficacia. Los cinco componentes de control interno, tomados en el contexto de las limitaciones inherentes de control interno, representan criterios para la eficacia del control interno para cada una de las tres categorías de control. Por una categoría, confiabilidad en la elaboración de información contable, hay un criterio más detallado, el concepto de debilidad significativa.

Deficiencia - Un defecto percibido, potencial o real de control interno , o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno para proveer una mayor probabilidad de que los objetivos de una entidad sean logrados.

Diseño - (1) Intención. Tal como se establece en la definición de control interno, el diseño de un sistema de control interno intenta o procura brindar una seguridad razonable de lograr los objetivos; cuando el intento es logrado, el sistema puede ser visto como eficaz. (2) Plan. La forma como un sistema se supone que trabaje, contrastado con la forma como trabaja realmente.

Control detectivo - Un control diseñado para descubrir un hecho o un resultado no intencional (contrasta con control preventivo).

Vigente (en ejecución)- Usado en relación a un sistema de control interno: ideado y mantenido.

Control interno eficaz - El control interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si el directorio y la dirección tienen seguridad razonable que:

- Comprenden en que grado los objetivos de las operaciones de la entidad están siendo logrados.
- Los estados contables publicados están siendo preparados confiablemente.
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones.

Es un estado o condición del control interno.

Sistema de control interno eficaz - Un sinónimo de **control interno eficaz**.

Entidad - Una organización de cualquier tamaño establecida para un propósito particular. Una entidad puede, por ejemplo, ser una empresa comercial, una organización sin fines de lucro, un órgano gubernamental o una institución académica. Otros términos usados como sinónimos incluyen organización o empresa.

Valores éticos - Valores morales que habilitan a un tomador de decisiones a determinar un curso de comportamiento apropiado; estos valores deben estar basados en lo que es "correcto", que puede ir más allá que lo que es "legal".

Elaboración de información contable - Usado con "objetivos" o "controles": se refiere a la confiabilidad de los estados contables publicados.

GLOSARIO

Controles generales - Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la continua y correcta operación de sistemas de información computarizados. Incluyen controles sobre operaciones del centro de datos, adquisición y mantenimiento del software del sistema, seguridad de acceso y desarrollo y mantenimiento de sistemas de aplicación. Los controles generales respaldan el funcionamiento de controles programados de las aplicaciones. Otros términos a veces usados para describir controles generales son controles generales de computación y controles de tecnología de información.

Limitaciones inherentes - Aquellas limitaciones de todos los sistemas de control interno. Las limitaciones se relacionan con los límites del juicio humano; restricciones de recursos y la necesidad de considerar el costo de los controles en relación con los beneficios esperados; la realidad de que las fallas pueden ocurrir; y la posibilidad de que la dirección los viole (desacato) y la colusión.

Integridad - La calidad o estado de ser de sanos principios morales; rectitud, honestidad y sinceridad; el deseo de hacer las cosas correctas, profesar y mantener en alto un conjunto de valores y expectativas.

Control interno - Un proceso, desarrollado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la elaboración de información contable
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Cuando un sistema de control interno satisface criterios especificados, puede ser considerado eficaz.

Sistema de control interno - Un sinónimo de control interno.

Controles gerenciales - Controles efectuados por uno o más gerentes a cualquier nivel en una organización.

Intervención gerencial - Acciones de la dirección para dejar de aplicar con propósitos legítimos políticas o procedimientos prescritos. La intervención de la dirección es usualmente necesaria para tratar con transacciones o eventos no recurrentes o no estándares que de otra manera podrían ser manejados en forma inapropiada por el sistema. (contraste este término con desacato gerencial).

GLOSARIO

Desacato gerencial (override) - Atropello de la dirección de políticas y procedimientos prescritos con propósitos ilegítimos con la intención de ganancia personal o una presentación destacada de la condición financiera o estado de cumplimiento de una entidad (contrasta con el término intervención gerencial).

Proceso gerencial - Serie de acciones tomadas por la dirección para manejar una entidad. Un sistema de control interno es una parte integrante del proceso gerencial.

Controles manuales - Controles efectuados sin la ayuda de un computador (contrasta con controles por el computador (1)).

Operaciones - Usado con "objetivos" o "controles": se refiere a eficacia y eficiencia en las operaciones de una entidad, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad y salvaguarda de recursos.

Política - Dictados de la dirección con respecto a qué debe hacerse para efectuar control. Una política sirve de base para la implantación de procedimientos.

Control preventivo - Un control diseñado para evitar un evento o resultado no procurado (contrata con control detectivo).

Procedimiento - Una acción que implementa una política.

Estados contables publicados - Estados contables, estados contables condensados e intermedios y datos seleccionados derivados de tales estados, tales como liberaciones de ganancias, informados públicamente.

Seguridad razonable - El concepto de que el control interno, no importa cuan bien diseñado y ejecutado sea, no puede garantizar que los objetivos de una entidad sean logrados. Esto es debido a las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

Confiabilidad de la elaboración de información contable - Usado en el contexto de estados contables publicados, la confiabilidad es definida como la preparación de estados contables correctamente presentados en conformidad con los principios contables generalmente aceptados (u otros relevantes y apropiados) y requerimientos regulatorios para propósitos externos, dentro del contexto de materialidad. Respaldo de una correcta presentación son las cinco afirmaciones básicas implícitas en los estados contables: existencia u ocurrencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación o asignación, y presentación y exposición. Cuando se aplica a estados contables intermedios o resumidos o a datos seleccionados derivados de tales estados, los factores que significan correcta presentación y las afirmaciones solamente son aplicables en la medida que sean pertinentes a la presentación.

GLOSARIO

Condición reportable - Una deficiencia de control interno relativa a la elaboración de información contable; es una deficiencia significativa en el diseño u operación del sistema de control interno, que puede afectar adversamente la habilidad de la entidad de registrar, procesar, resumir e informar datos contables consistentes con las afirmaciones de la dirección contenidas en los estados contables.

Resumen Ejecutivo

Los ejecutivos han buscado por mucho tiempo formas para controlar mejor las empresas a su cargo. Se establecen controles internos para que la compañía continúe su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión y para minimizar las sorpresas a lo largo del camino. Ellos permiten a la dirección manejarse en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, frente a demandas y prioridades cambiantes de los clientes y reestructuras para crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad en los estados contables y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Como los controles internos sirven para tantos propósitos importantes, hay crecientes demandas por mejores sistemas de control interno e informes sobre ellos. El control interno es visto más y más como una solución a una variedad de problemas potenciales.

¿Qué es el control interno?

Control interno significa distintas cosas para distintas personas. Esto causa confusión entre gente de negocios, legisladores, reguladores y otros. La falla en la comunicación y las distintas expectativas resultantes causan problemas en una empresa.

Los problemas se agravan cuando el término, si no está claramente definido, es usado en leyes, regulaciones o reglamentos.

Este informe maneja las necesidades y las expectativas de la dirección y de otras personas. Define y describe control interno para:

- Establecer una definición común que sirva las necesidades de distintas partes;
- Proporcionar un estándar con respecto al cual, empresas y otras entidades - grandes o pequeñas, en el sector privado o el público, con fines de lucro o no - puedan apreciar sus sistemas de control y determinar como mejorarlos.

Control interno es, en grandes líneas, definido como un proceso efectuado por el directorio de una entidad, la dirección y otros miembros del personal, destinado a proporcionar una razonable seguridad con respecto al logro de los objetivos, en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría encara los objetivos básicos empresariales de una entidad, incluyendo metas en cuanto a desempeño y rentabilidad y a salvaguardia de los recursos.

La segunda se refiere a la preparación de estados contables publicados confiables, incluyendo estados contables intermedios y resumidos y datos contables seleccionados derivados de dichos estados tales como distribuciones de ganancias informadas públicamente.

La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta.

Estas categorías, distintas pero solapadas, encaran diferentes necesidades y permiten un enfoque directo para satisfacer necesidades separadas.

Los sistemas de control interno operan a diferentes niveles de eficacia. El control interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el directorio y la dirección tienen razonable seguridad de que:

- Tienen conciencia de la medida en que los objetivos para las operaciones de la entidad están siendo logrados;
- Los estados contables publicados están siendo preparados en una forma confiable;
- Se están cumpliendo las leyes y las regulaciones aplicables.

Aunque el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en uno o más puntos en el tiempo.

El control interno consta de cinco componentes inter-relacionados. Estos se derivan de la forma como la dirección maneja un negocio y están integrados con el proceso de dirección. A pesar de que los componentes están presentes en todas las entidades, las pequeñas y medianas compañías pueden implementarlos en forma diferente a como lo hacen las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados pero, con todo, una compañía pequeña puede tener un eficaz control interno. Los componentes son:

- *Ambiente de control.* El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen integridad, valores éticos y competencia de la gente de la entidad, filosofía y estilo operativo de la dirección, la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla su gente y la atención y orientación dadas por el directorio.

-
- *Apreciación del riesgo.* Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas o internas que deben ser apreciados. Una pre-condición para la apreciación del riesgo es establecer objetivos ligados a los distintos niveles e internamente consistentes. Apreciación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos pertinentes al logro de los objetivos, formando una base para determinar como los riesgos deben ser manejados. Debido a que las condiciones económicas y asociadas al ramo de actividad, las regulaciones y las operaciones continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar con los riesgos especiales asociados al cambio.
 - *Actividades de control.* Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para encarar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control están presentes a través de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de cargos.
 - *Información y comunicación.* La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un marco de tiempo que habilite a la gente a cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes que contienen información operativa, contable y relativa al cumplimiento que hacen posible manejar y controlar el negocio. Se refieren no sólo a los datos generados internamente, sino también a la información sobre eventos externos, actividades y condiciones que es necesaria para tomar decisiones empresariales fundadas y para elaborar informes externos. La comunicación eficaz también debe existir en un sentido más amplio, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la dirección superior, de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. Deben entender su propio rol en el sistema de control interno, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar información significativa hacia los niveles superiores. Debe existir también comunicación eficaz con partes externas, tales como clientes, proveedores, órganos reguladores y accionistas.
 - *Monitoreo.* Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados - monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño del sistema a través del tiempo. Esto es cumplido a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. El monitoreo continuo se concreta en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras

acciones que el personal realiza en el desempeño de sus cargos. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán principalmente de la apreciación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo. Las deficiencias del control interno deben ser informadas hacia arriba, informándose, con respecto a los asuntos graves, a la alta gerencia y al directorio.

Hay sinergia y enlace entre estos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a condiciones cambiantes. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones fundamentales del negocio. El control interno más eficaz es aquel en el cual los controles están construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Los controles "construidos dentro" sirven de apoyo a iniciativas en relación a calidad y al otorgamiento de facultades, evitan costos innecesarios y permiten una rápida respuesta a condiciones cambiantes. Hay una relación directa entre las tres categorías de objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza en lograr, y los componentes, que representan lo que se precisa para lograr los objetivos.

Todos los componentes son pertinentes a cada categoría de objetivos. Al mirar a cualquiera de las categorías - la eficacia y la eficiencia en las operaciones, por ejemplo - los cinco componentes deben estar presentes y funcionar eficazmente para concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

La definición de control interno - con sus subyacentes conceptos fundamentales de un proceso efectuado por gente, proporcionando seguridad razonable - junto con la categorización de objetivos y los componentes y criterios para eficacia y los comentarios asociados, constituyen esta estructura del control interno.

¿Qué puede hacer el control interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a lograr sus metas en cuanto a desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar confiabilidad en la elaboración de información contable. Y puede ayudar a asegurar que la empresa cumpla con leyes y regulaciones, evitando daño a su reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a llegar donde quiere ir y evitar escollos y sorpresas a lo largo del camino.

¿Qué no puede hacer el control interno?

Desafortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores y no realistas. Buscan lo absoluto, creyendo que:

- El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, es decir, que asegurará el logro de los objetivos básicos del negocio o, por lo menos, asegurará la supervivencia.

Aún siendo eficaz, un control interno puede únicamente ayudar a una entidad a lograr esos objetivos. Puede proporcionar información gerencial sobre el progreso de la entidad o la falta de progreso en pos de su logro. Pero el control interno no puede transformar un gerente intrínsecamente pobre en uno bueno. Y los cambios en las políticas y programas de gobierno, en las acciones de los competidores o en las condiciones económicas pueden estar fuera del alcance del control de la dirección. El control interno no puede asegurar el éxito, ni siquiera la supervivencia.

- El control interno puede asegurar la confiabilidad de la elaboración de información contable y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta creencia es también injustificada. Un sistema de control interno, no importa cuán bien concebido y operado sea, puede proveer sólo razonable - no absoluta - seguridad a la dirección y al directorio con respecto al logro de los objetivos de una entidad. La probabilidad de este logro es afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas incluyen la realidad de que los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y que pueden ocurrir fallas debido a simples errores o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas y la dirección tiene la facultad de violentar el sistema.

Otro factor limitante es que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que hay restricciones de recursos y que los beneficios de los controles deben ser considerados en relación a sus costos.

De ahí que, aunque el control interno puede ayudar a una entidad a lograr sus objetivos, no es una panacea.

Roles y responsabilidades

Todos en una organización tienen responsabilidades con respecto al control interno.

- *Dirección* - El gerente general es en último término, responsable y debe asumir la "propiedad" del sistema. Más que ningún otro individuo, el gerente general establece el "tono al más alto nivel" que afecta la integridad, la ética y otros factores de un ambiente de control positivo. En una compañía grande, el gerente general cumple con su deber

proveyendo liderazgo y orientación a los altos ejecutivos y revisando la forma como ellos están controlando el negocio. Los altos ejecutivos, por su parte, asignan la responsabilidad por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de la unidad. En una entidad más pequeña, la influencia del gerente general, frecuentemente un dueño/gerente, es usualmente más directa. En cualquier caso, en una responsabilidad en cascada, un gerente es efectivamente un gerente general dentro de su esfera de responsabilidad. De particular significación son los jefes contables y sus equipos de trabajo, cuyas actividades de control cortan a través, así como hacia arriba y hacia abajo, las unidades operativas y de otra clase de una empresa.

- *Directorio* - La dirección es responsable ante el directorio, quien provee gobierno, guía y vigilancia. Los miembros eficaces del directorio son aquellos que son objetivos, capaces e inquisitivos. Tienen también un conocimiento de las actividades y del ambiente de la empresa y dedican el tiempo necesario para cumplir con sus responsabilidades como directores. La dirección puede estar en posición de violentar controles e ignorar u ocultar las comunicaciones provenientes de sus subordinados, haciendo posible una dirección deshonesta que intencionadamente desfigura resultados para cubrir sus huellas. Un directorio fuerte y activo, particularmente cuando está acompañado de eficaces canales de comunicación hacia arriba y funciones contables, legales y de auditoría interna capaces, es a menudo el más apto para identificar y corregir este tipo de problemas.
- *Audidores internos* - Los auditores internos juegan un rol importante al evaluar la eficacia de los sistemas de control y contribuyen a una eficacia continua. Debido a la posición organizacional y a la autoridad en una entidad, una función de auditoría interna a menudo juega un rol significativo en el monitoreo.
- *Otros miembros del personal* - El control interno es en algún grado, responsabilidad de todos en una organización y consecuentemente, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción de cada cargo. Virtualmente todos los empleados producen información usada en el sistema de control interno o toman otras acciones necesarias para efectuar el control. También todo el personal debe ser responsable de comunicar hacia arriba, problemas en las operaciones, incumplimiento con el código de conducta y otras violaciones de las políticas o acciones ilegales.

Una cantidad de partes externas a menudo contribuye al logro de los objetivos de una entidad. Los auditores externos, aportando una visión independiente y objetiva, contribuyen directamente, a través de la auditoría de los estados contables e indirectamente al proveer información útil para la dirección y el directorio para llevar a cabo sus responsabilidades. Otros que proveen información útil a la entidad para efectuar control interno son los

legisladores y reguladores, clientes y otros que realizan transacciones con la empresa, analistas financieros, calificadores de inversiones y medios de comunicación. Las partes externas, sin embargo, no son responsables por, ni son parte de, el sistema de control interno de una entidad.

Organización de este informe

Este informe consta de cuatro volúmenes. El primero es este **resumen ejecutivo**, una visión a alto nivel de la estructura del control interno dirigida al gerente general y a otros altos ejecutivos, directores, legisladores y reguladores.

El segundo volumen, **la estructura**, define el control interno, describe sus componentes y proporciona criterios contra los cuales las direcciones, los directorios y otros pueden apreciar sus sistemas de control. El resumen ejecutivo está incluido.

El tercer volumen, **elaboración de informes para partes externas**, es un documento complementario que provee una guía para aquellas entidades que informan públicamente sobre control interno además de preparar sus estados contables publicados, o están contemplando hacerlo.

El cuarto volumen, **herramientas para evaluación**, provee material que puede ser útil al realizar una evaluación de un sistema de control interno.

¿Qué hacer?

Las acciones que podrían ser tomadas como resultado de este informe, dependen de la posición y de los roles de las partes involucradas.

- *Dirección superior* - La mayoría de los altos ejecutivos que contribuyeron a este estudio creen que están básicamente "en el control" de sus organizaciones. Muchos dijeron, sin embargo, que existen áreas de sus compañías - una división, un departamento o un componente de control que corta a través de las actividades - donde los controles están en etapas tempranas de desarrollo o necesitan de otro modo ser reforzados. No les gustan las sorpresas. Este estudio sugiere que el gerente general inicie una autoapreciación del sistema de control. Usando esta estructura, un gerente general, conjuntamente con ejecutivos operativos y contables claves, pueden centrar la atención donde se necesita. Bajo un enfoque, el gerente general podría proseguir reuniendo a los responsables de las unidades de la empresa y su personal funcional clave para discutir una apreciación inicial del control. Se darían directivas a esos

individuos para discutir los conceptos de este informe con el personal bajo su dirección, proveer vigilancia del proceso de apreciación inicial en sus áreas de responsabilidad e informar sus hallazgos. Otro enfoque podría involucrar una revisión inicial de las políticas corporativas y de las unidades de negocios y de los programas de auditoría interna. Cualquiera sea su forma, una autoapreciación inicial debe determinar si existe una necesidad de, y como proseguir con, una evaluación más amplia y en mayor profundidad. Ello debe asegurar también que los procesos de monitoreo continuo estén vigentes. El tiempo gastado en evaluar el control interno es una inversión, pero con un alto retorno.

- *Miembros del directorio* - Los miembros del directorio deberán discutir con la dirección superior el estado del sistema de control interno de la entidad y proveer la vigilancia que se necesite. Deben buscar datos de los auditores internos y externos.
- *Otros miembros del personal* - Los gerentes y otros miembros del personal deben considerar cómo sus responsabilidades de control están siendo conducidas a la luz de esta estructura y discutir con el personal más experiente las ideas para fortalecer el control. Los auditores internos deben considerar la amplitud de su enfoque del sistema de control interno y pueden desear comparar sus materiales de evaluación contra las herramientas de evaluación.
- *Legisladores y entidades reguladoras* - Los funcionarios del gobierno que dictan o hacen cumplir las leyes reconocen que puede haber concepciones erróneas y distintas expectativas virtualmente sobre cualquier cuestión. Las expectativas con respecto al control interno varían ampliamente en dos aspectos. Primero, difieren en cuanto a qué es lo que los sistemas de control pueden satisfacer. Como se ha notado, algunos observadores creen que los sistemas de control interno prevendrán, o deberían prevenir, pérdidas económicas, o, por lo menos, prevenir que las compañías quiebren. Segundo, aún cuando hay acuerdo sobre qué pueden hacer o no los sistemas de control interno y sobre la validez del concepto de "seguridad razonable", puede haber visiones dispares de lo que significa ese concepto y cómo será aplicado. Los ejecutivos de corporaciones han expresado interés con respecto a cómo los reguladores podrían interpretar retrospectivamente informes públicos afirmando "seguridad razonable" después que ha ocurrido un alegato de falla de control. Antes de que la legislación o regulación relativa con el informe de la dirección sobre control interno opere, debería haber acuerdo sobre una estructura común de control interno, incluyendo limitaciones del control interno. Esta estructura deberá ser útil para alcanzar dicho acuerdo.
- *Organizaciones profesionales* - Las entidades generadoras de reglas y otras organizaciones profesionales que proveen guías para administración financiera,

auditoría y temas relacionados deben considerar sus estándares y guías a la luz de esta estructura. Todas las partes se beneficiarán con la eliminación de la extensa diversidad de conceptos y terminología.

- *Educadores* - Esta estructura debe ser tema de investigación y análisis académico, para ver donde pueden hacerse mejoras futuras. Con la presunción de que este informe sea aceptado como una base común para el entendimiento, sus conceptos y términos deben encontrar su camino dentro de la curricula universitaria.

Creemos que este informe ofrece una cantidad de beneficios. Con esta base para la mutua comprensión, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más eficazmente. Los ejecutivos de empresas estarán en condiciones de apreciar sistemas de control interno contra un estándar y fortalecer los sistemas e impulsar sus empresas hacia metas establecidas. Futuras investigaciones pueden ser impulsadas desde una base establecida. Legisladores y reguladores podrán lograr una mayor comprensión del control interno, sus beneficios y limitaciones. Con todas las partes utilizando una estructura común de control interno, estos beneficios serán reconocidos.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO 1 - DEFINICION.....	1
CAPITULO 2 - AMBIENTE DE CONTROL.....	13
CAPITULO 3 - APRECIACION DE RIESGOS.....	27
CAPITULO 4 - ACTIVIDADES DE CONTROL.....	45
CAPITULO 5 - INFORMACION Y COMUNICACION.....	57
CAPITULO 6 - MONITOREO.....	69
CAPITULO 7 - LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	81
CAPITULO 8 - FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	87