

Control interno –[Informe](#) Coso

1. [EnsayoControl interno](#)
2. [Introduccion](#)
3. [Normas generales de control interno](#)
4. [Evaluación de controles internos gerenciales](#)
5. [Informe Coso](#)
6. [Conclusiones:](#)

RESUMEN

El presente documento presenta una compilación de cuatro trabajos relacionados con el [control interno](#) "informe COSO", tratándose los siguientes puntos en común: Definición, Componentes, [Evaluación](#) de [Riesgos](#), Las Actividades de [Control](#), [Supervisión](#), [Normas](#) Generales del Control Interno, [Misión](#) y [Objetivos](#), Asignación de [Autoridad](#) y [Responsabilidad](#), etc.

EnsayoControl interno

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo [concepto](#) de control interno donde se brinda una [estructura](#) común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de control interno se entiende como el [proceso](#) que ejecuta [la administración](#) con el fin de evaluar [operaciones](#) específicas con [seguridad](#) razonable en tres principales categorías: Efectividad y [eficiencia](#) operacional, confiabilidad de la [información](#) financiera y cumplimiento de [políticas](#), [leyes](#) y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las [características](#) administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un [ambiente](#) de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y [procedimientos](#)), información y [comunicación](#) y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de [la empresa](#) convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y [estrategias](#) relacionadas entre sí con el fin de garantizar el [desarrollo organizacional](#) y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el [sistema](#) de control interno debe ser intrínseco a la [administración](#) de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el [mercado](#) se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la [toma de decisiones](#) erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de [personal](#) con gran capacidad profesional, integridad y [valores](#) éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada [persona](#) es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en [la organización](#) debe estar siempre en cabeza de la administración o alta [gerencia](#) con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la [empresa](#), siendo [función](#) del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del [tiempo](#), estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta

[documentación](#) con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, [indicadores](#) de [desempeño](#) e impactos de las deficiencias encontradas, estos [análisis](#) deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el [desarrollo](#) o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, [eficacia](#) y [economía](#), indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

En [Colombia](#) se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del [Estado](#) mediante la [ley](#) 87 de 1993, esta ley establece los objetivos que busca la administración se cumplan en aras del bienestar común buscando una adecuada [gestión](#) y control ciudadano conforme a las características estudiadas y analizadas en el informe COSO para su adecuado [diseño](#), interpretación, implementación y evaluación; ley de gran trascendencia para el cumplimiento de objetivos públicos en el desarrollo de las actividades propias de cada entidad, así como también facilita el accionar de los organismos de control del estado como la contraloría general de la [nación](#) en sus [procesos](#) de evaluación, recientemente la Contaduría General de la Nación en la resolución 196 de julio 23/01 se pronuncio sobre el diseño y operación del control interno para las entidades públicas especificando que este debe garantizar la supervisión permanente y continua de los procesos y operaciones esta resolución modifica la No 373 de 1999 y es el resultado de un estudio adelantado por la entidad que demuestra como los [sistemas de control](#) interno siguen siendo débiles en el sector público.

El consejo técnico de la contaduría pública en su pronunciamiento No 7 sobre Revisoría [Fiscal](#) también adopta el nuevo concepto y [modelo](#) del control interno, ayudando de esta forma a su divulgación y aplicación, conceptos que como fuente de información ayudan a complementar [el trabajo](#) del auditor y el revisor fiscal en el cumplimiento de las expectativas de un asesoramiento empresarial oportuno y preventivo que son indispensables para las compañías, mas hoy en día debido a las condiciones cambiantes del mercado a las cuales se pueden ver enfrentadas.

Aunque la [tecnología](#) y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de [cultura](#) gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la [competitividad](#) mundial que se exige permanentemente.

Siendo el contador público un gran participante en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de propender el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de control interno moderno que sería de gran [utilidad](#) en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretudo de las pequeñas y medianas [empresas](#) que son las mas urgentes de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

Trabajo # 1

INTRODUCCION

CONTROL INTERNO

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en [torno](#) a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el [grupo](#) de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL

REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes [organizaciones](#):

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La [redacción](#) del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un [objetivo](#) fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

DEFINICION Y OBJETIVOS

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la [dirección](#) y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de [manuales](#) de [organización](#) y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de [acciones](#) extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: [planificación](#), ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de [calidad](#).

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el [plan](#) de organización, y el conjunto de planes, [métodos](#), procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como [productos](#) y [servicios](#) de la calidad esperada.
- Preservar al [patrimonio](#) de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener [datos](#) financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de [informes](#) oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y [recursos](#), es decir al menor [costo](#) posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su [carácter](#) de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del [comportamiento](#) de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las [comunicaciones](#) pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los [sistemas](#) de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de [relieve](#) la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y [la comunicación](#).

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la [matriz](#) constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.+

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los [principios](#) de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la [actitud](#) asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee [disciplina](#) a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de [medios](#), operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de [procedimiento](#).
- La integridad, [los valores](#) éticos, la [competencia](#) profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de [programas](#) que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de [auditorías](#) con suficiente grado de [independencia](#) y calificación profesional.

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

EVALUACION DE RIESGOS

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la [investigación](#) y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un [conocimiento](#) práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del [éxito](#) y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la [probabilidad](#) / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el [cambio](#). Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una [atención](#) especial en función del impacto potencial que plantean:

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

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

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

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación [muestra](#) la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los [activos](#) y [registros](#).
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un [papel](#) fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de [procesamiento de datos](#), la adquisición, implantación y [mantenimiento](#) del [software](#), la seguridad en el acceso a los sistemas, los [proyectos](#) de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los [avances tecnológicos](#) requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

INFORMACION Y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los [sistemas de información](#) permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como [herramientas](#) de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la [evolución](#) desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el [sistema de información](#) influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, [memorias](#), difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una [historia](#) basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

SUPERVISION

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la [naturaleza](#) e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el [planeamiento](#) o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y [técnicas](#) varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada [metodología](#), con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Areas o asuntos de mayor [riesgo](#).
- [Programa](#) de evaluaciones.

- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

CONCLUSION

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una [sinergia](#) conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como el descripto:

- Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- Se evitan [gastos](#) innecesarios.
- Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

NORMAS GENERALES DE [CONTROL](#) INTERNO

NORMAS DE [AMBIENTE](#) DE CONTROL

INTEGRIDAD Y [VALORES](#) ETICOS

La [autoridad](#) superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento [moral](#) para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la [conducta](#) de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso [personal](#).

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El [sistema](#) de [Control Interno](#) se sustenta en [los valores](#) éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las [Leyes](#), Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El [comportamiento](#) y la integridad moral encuentran su [red](#) de sustentación y su caldo de cultivo en la [cultura](#) del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que [normas](#) y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura

apropiada a estos fines juega un [papel](#) principal la [Dirección](#) Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

COMPETENCIA PROFESIONAL

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

Tanto directivos como empleados deben:

-contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.-comprender suficientemente la importancia, [objetivos](#) y [procedimientos](#) del control interno.

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

Los [métodos](#) de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, [capacitación y adiestramiento](#) necesarios en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los [principios](#) del mismo.

ATMOSFERA DE CONFIANZA MUTUA

Debe fomentarse una [atmósfera](#) de mutua confianza para respaldar el flujo de [información](#) entre la gente y su [desempeño](#) eficaz hacia el logro de los objetivos de [la organización](#).

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la [organización](#). La confianza está basada en la [seguridad](#) respecto de la integridad y competencia de la otra [persona](#) o [grupo](#).

La [comunicación](#) abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de [conocimiento](#) de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

FILOSOFIA Y ESTILO DE LA DIRECCION

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y [liderazgo](#) respecto de los controles internos y los valores éticos.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la [gestión](#), la postura ante las innovaciones y [el aprendizaje](#), la forma de resolver los [problemas](#) y medir los desempeños y resultados.

La [actitud](#) de [interés](#) de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con [acciones](#) y [actitudes](#) concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y [respeto](#) por el control interno, como [la motivación](#) para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

MISION, OBJETIVOS Y POLITICAS

La [Misión](#), los Objetivos y las [Políticas](#) de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en [documentos](#) oficiales.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la [comunidad](#) y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecedente para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que [medios](#) utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de [éxito](#). En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente esta fijada en las Leyes, Decretos, [Cartas](#) Orgánicas o Estatutos.

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y [presupuestos](#).

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aún cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

ORGANIGRAMA

Todo organismo debe desarrollar una [estructura](#) organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un [Organigrama](#).

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y [responsabilidad](#) en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

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

ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un [Manual](#) de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

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

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

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

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

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar [procesos](#) efectivos de [supervisión](#) de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

POLITICAS Y PRACTICAS EN PERSONAL

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en [materia](#) de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, [inducción](#), [capacitación](#) y [adiestramiento](#), calificación, [promoción](#) y [disciplina](#), deben corresponderse con los propósitos enunciados en la [política](#).

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- [Selección](#): al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- [Inducción](#): al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos del organismo.
- [Capacitación](#): al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- [Rotación y promoción](#): al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- [Sanción](#): al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

COMITE DE CONTROL

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular.

Su [objetivo](#) general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

La Sindicatura General de la [Nación](#) dictará las Normas particulares de instalación y funcionamiento del Comité de Control.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, esto es, con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria, que exhiban un apropiado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar a la Dirección del organismo mediante su guía y supervisión.

NORMAS DE EVALUACION DE RIESGO

IDENTIFICACION DEL RIESGO

Se deben identificar los [riesgos](#) relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

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

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

Un [dominio](#) o punto clave del organismo, puede ser:

- un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de [servicios](#) a la ciudadanía;
- un área que esta sujeta a Leyes, Decretos o Reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento;
- un área de vital importancia estratégica para el [Gobierno](#) (ejemplo: defensa, [investigaciones](#) tecnológicas de avanzada).

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

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

- desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;

· alteraciones en el escenario económico que impacten en el [presupuesto](#) del organismo, sus [fuentes de financiamiento](#) y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- la [estructura organizacional](#) adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un [modelo](#) centralizado como en uno descentralizado;
- la [calidad](#) del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y [motivación](#);
- la propia [naturaleza](#) de las actividades del organismo.

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

ESTIMACION DEL RIESGO

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

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

- · una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- · una valoración de la pérdida que podría resultar.

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

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

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la [Exposición](#):

$$PE = F \times V$$

en donde:

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

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

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

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la Dirección Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En [función](#) de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor [costo](#), para minimizar la exposición.

DETECCION DEL CAMBIO

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de [Evaluación](#) del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del [medio ambiente](#) en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión de [cambio](#). Requiere un [sistema de información](#) apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, [eventos](#), actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada.

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, [programas](#) de ajuste, [tecnología](#) cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de [productos](#) o servicios: la [inversión](#) en la [producción](#) de nuevos [bienes](#) o servicios generalmente ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de [funciones](#) y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

NORMAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, [registro](#) y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un [equilibrio](#) conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

COORDINACION ENTRE AREAS

Cada área o subárea del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren [coordinación](#). Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la [integración](#), la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su [eficacia](#) para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y, una vez lograda, no subvalorar las suboptimizaciones sectoriales de posible aparición, y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades en materia de acciones y [recursos](#) a las diferentes áreas.

DOCUMENTACION

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

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá [datos](#) sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION

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

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

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

REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS

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

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

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

ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, [ACTIVOS](#) Y REGISTROS

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

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

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

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

ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES

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

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

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

CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACION

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de [toma de decisiones](#) en un organismo descansa fuertemente en sus [sistemas de información](#).

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

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, [almacenamiento](#) y salidas (1).

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

Las actividades de control de los sistemas aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación e incluyen los procedimientos [manuales](#) asociados.

CONTROL DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION

Los recursos de la tecnología de informar deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de [tecnología de información](#). Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La [administración](#) de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología información agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso del actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

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

INDICADORES DE DESEMPEÑO

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

La información obtenida se utilizará para la corrección de los [cursos](#) de acción y el mejoramiento del rendimiento.

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

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

1 Sobre estos aspectos consultar las Pautas de Control Interno - Sistemas Computarizados y Tecnología de Información (Junio 1997).

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

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

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

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

FUNCION DE AUDITORIA INTERNA INDEPENDIENTE

La Unidad de auditoria Interna de los organismos públicos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

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

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

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

NORMAS DE INFORMACION Y COMUNICACION

INFORMACION Y RESPONSABILIDAD

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus [obligaciones](#) y

responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

CONTENIDO Y FLUJO DE LA INFORMACION

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o competente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos [los sentidos](#): ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo.

Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen (un Director General necesita informes condensados mientras que un [Gerente](#) de [Proyectos](#) requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.

CALIDAD DE LA INFORMACION

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza un organismo, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

EL SISTEMA DE INFORMACION

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del organismo.

Deberá servir para: a) tomar de decisiones a todos los niveles; b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. y c) rendir cuenta de la gestión.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de un organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos. Aquí lo aplicamos en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Nos referimos a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance al organismo.
- conocer la opinión de los usuarios sobre el [servicio](#) que se le proporciona,
- sus reclamos e inquietudes en lo que hace a sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo.

En igual forma, sustentará la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

COMPROMISO DE LA AUTORIDAD SUPERIOR

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

El ejemplo típico, en esta cuestión como en otras en las que debe explicitarse la decisión de la autoridad relacionada con una inversión, es su incorporación en el presupuesto con los debidos sustentos.

COMUNICACION, VALORES ORGANIZACIONALES Y ESTRATEGIAS

El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso [la comunicación](#) de los valores éticos a los que se refiere la norma 2220 - Integridad y valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos, cuya necesidad de difusión se estableció en la norma 2220 - Misión, objetivos y políticas.

Si todos los miembros del organismo están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen, y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la [ética](#), se acrecienta notoriamente.

CANALES DE COMUNICACION

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen [estado](#) de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia, como ser:

La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

NORMAS DE SUPERVISION

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su Sistema de Control Interno.

Un análisis [periódico](#) de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el [empleo](#) de criterios de [economía](#) y [eficiencia](#);
- la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los

procedimientos emanados del propio organismo.

Esta Norma fija el criterio para calificar la eficacia de a un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

- Las Operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

Trabajo # 3

530 EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS GERENCIALES

1. Desde hace algunas décadas la [gerencia](#) moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las [empresas](#) del sector privado. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener [la empresa](#) hacia el logro de sus objetivos y metas. El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica. Esta sección se refiere a los aspectos siguientes:

CONTROLES INTERNOS GERENCIALES

- Antecedentes del control interno (2/8)
- Definición de control interno (9/18)
- Estructura del control interno (19/20)
- Componentes del sistema de control Interno (22/47)

Evaluación de controles gerenciales (46/67)

ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

2. Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los [Estados Unidos](#), conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud

el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el [Informe COSO](#) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

2. El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión,
3. Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los [sistemas de control](#), en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.
4. En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el [Seminario](#) Internacional de auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de [Naciones Unidas](#) e INTOSAI, definiéndose el control interno de la siguiente manera:
5. es..." El [plan](#) de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la [observación](#) de la política..."
6. El interés por este tema respondía a dos hechos importantes: en primer lugar, a partir de la década de los 70' el [sector público](#) había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en [volumen](#) de operaciones, y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.
7. Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control interno integrada por diversas [Instituciones](#) Superiores de auditoría-ISA's. Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.
8. INTOSAI, establece que la estructura de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos: a) preservar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir; b) preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, [fraude](#) e irregularidades; c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y, d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

9. Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno aplicable para las entidades del sector público:

Definición de control interno

- Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:
 - Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
 - Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
 - Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
 - Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
 - Promoción de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
12. Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta [la administración](#) para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de [planeamiento](#), organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.
 13. La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos([productividad](#)) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.
 14. La evaluación de los programas de [control de calidad](#) en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener mejoras incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los [costos](#) de los servicios que brinda [el Estado](#).

Protección y conservación de los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, acto irregular o ilegal

15. Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.
16. Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas [derivadas](#) de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales

17. Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

Elaboración de información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad

18. Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que revela la razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y

que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

19. Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer 28. [Clima](#) de confianza en el trabajo - La dirección y gerencia de la entidad deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados. La confianza tiene su base en la seguridad en otras personas y en su integridad y competencia, cuyo entorno las anima a conocer los aspectos propios de su responsabilidad. La confianza mutua entre empleados crea las condiciones para que exista un buen control interno. La confianza apoya el flujo de información que los empleados necesitan para tomar decisiones, así como también la cooperación y la delegación de funciones contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

29. Responsabilidad, (traducción del [inglés](#) accountability) - Se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y, ante el público, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo asignado y aceptado.

30. Generalmente, las entidades públicas tienen establecidas determinadas políticas que se relacionan con la responsabilidad financiera que es, aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior y públicamente ante otros, sobre el desempeño sus funciones. La responsabilidad gerencial se encuentra operando en la entidad o programa, es identificar si existen políticas específica para que los funcionarios informen sobre como gastaron los fondos o manejaron lo bienes públicos, sí lograron los objetivos previstos y, si éstos, fueron cumplidos con eficiencia y economía.

EVALUACIÓN DEL RIESGO

31. El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

32. Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;

- Identificación de los riesgos internos y externos;

- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,

- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.

32. Para que cualquier entidad pública tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- Objetivos de información Financiera. Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

Identificación de los riesgos internos y externos

34. Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.

35. Las entidades pueden utilizar una variedad de elementos cuantitativos sobre rendimiento, tales como el presupuesto, o rendimiento cualitativo, como el grado de satisfacción del público; deben ser mensurables y estar alineados con los objetivos de la entidad. Los indicadores de rendimiento pueden ser utilizados como unidad de medida para brindar una alerta temprana sobre si tales elementos han sido excedidos o no han sido satisfechos.

Evaluación del medio ambiente interno y externo

36. El medio ambiente interno y externo debe ser evaluado para obtener información que pueda señalar una necesidad para reevaluar los objetivos o el control interno de la entidad.

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

37. 36. Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento. Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y [archivos](#) de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

38. Políticas para el logro de objetivos. Las políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos deben ser implementadas, comunicadas y practicadas de manera que el personal entienda que se espera de ellos y el alcance de sus atribuciones. 39. Coordinación entre las dependencias de la entidad. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas. Las acciones y decisiones que deben adoptarse siempre requieren de coordinación. El control es

más efectivo en una entidad cuando las personas trabajan coordinadamente para lograr sus objetivos. La coordinación proporciona integración, consistencia y responsabilidad.

40. Diseño de las actividades de control. Las actividades de control deben ser diseñadas como un aspecto importante de la entidad, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos existentes y las interrelaciones de los elementos de control. Estas actividades incluyen, entre otras acciones: aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, protección de recursos, segregación de funciones; supervisión y [entrenamiento](#) adecuados.

41. Algunas actividades de control se encuentran integradas con sistemas computarizados que se establecen para asegurar la confiabilidad de la información financiera y gerencial, sistemas de alarma y contraseñas de acceso. Los controles en estos sistemas se dividen en dos [grupos](#):

- Controles Generales, tienen el propósito asegurar su operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de [procesamiento de datos](#) y su seguridad [física](#), contratación y mantenimiento del [hardware](#) y [software](#), desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de [base de datos](#), contingencias y otros; y,

- Controles de Aplicación, están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

42. Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

43. Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re-evaluación de los sistemas de información

Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

MONITOREO DE ACTIVIDADES

44. Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma [dinámica](#), cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

Elementos del Monitoreo

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;

- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- 45. · Evaluación de la calidad del control interno. Monitoreo del rendimiento- El rendimiento debe ser monitoreado comparando las metas e indicadores identificados con los objetivos y planes de la entidad. El monitoreo del rendimiento de las operaciones ofrece una oportunidad para aprender de la experiencia. El logro de los objetivos en forma rápida o lenta en relación a lo planeado, puede indicar la necesidad de revisar los objetivos o modificarlos por la propia entidad.
- 46. Revisión de los supuestos que soportan los objetivos - Los objetivos de la entidad y los elementos del control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de como se realiza el trabajo. Si los supuestos de la entidad son incorrectos, el control puede ser inefectivo. Por ello, tales supuestos que sustentan los objetivos de una entidad deben revisarse periódicamente.
- 47. Aplicación de procedimientos de seguimiento - Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiadas ocurren.
- 48. Evaluación de la calidad del control interno - La gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno en su entidad para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad. Adicionalmente, utiliza los Informes de auditoría Interna como un insumo que le permite disponer la corrección de las desviaciones afectan el logro de los objetivos del control interno.

EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS GERENCIALES

- 49. El concepto de control interno, tradicionalmente estuvo vinculado con aspectos contables y financieros. Desde hace algunos años se considera que su alcance va mas allá de los asuntos que tienen relación con las funciones de los departamentos de [contabilidad](#), dado que incluye también en el mismo concepto aspectos de [carácter](#) gerencial o administrativo. Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del:
 - Control interno financiero, y
 - Control interno gerencial.

Control interno financiero

- 50. Esta constituido por el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.
- 51. El control interno financiero debe brindar seguridad razonable que:
 - Las operaciones se ejecuten de conformidad con las normas de autorización aprobadas por la administración, en concordancia con la normativa gubernamental;
 - Tales operaciones se clasifican, ordenan, sistematizan y registran adecuadamente, para permitir la elaboración de estados financieros, de acuerdo con [principios de contabilidad](#) generalmente aceptados u otro marco integral de contabilidad;
 - El acceso a los bienes y otros activos, sólo es permitido previa autorización de la administración;
 - Los asientos y otras notas contables son registradas para controlar la obligación de los funcionarios de responder por los recursos, así como para comparar periódicamente los saldos contables con los [inventarios](#) físicos anuales que practique la propia entidad o programa.

Control interno gerencial

52. Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes y medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud, y complejidad de sus operaciones; sin embargo un control gerencial efectivo comprende los siguientes propósitos:
53. **Propósitos del control interno gerencial**
54. **Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas;**
55. **Monitoreo del progreso y avance de las actividades**
56. **Evaluación de los resultados logrados**

Acción correctiva, en los casos que sean requeridos

53. En el ámbito del sector público, el control interno administrativo se extiende más allá de las operaciones de las entidades. Esto se refiere en su integridad a todos los controles ejecutados para determinar en que forma se desarrollan las actividades públicas, es decir, comprende desde la [Constitución](#)(asignación de mandato, autoridad y responsabilidad), leyes y reglamentos(autorización de fondos públicos y establecimiento de limitaciones y/o restricciones), política presidencial o sectorial y normas de menor jerarquía, su cumplimiento y aplicación, hasta las normas de los [sistemas administrativos](#) y de control de entidades específicas(controles gerenciales).
54. Dentro de los objetivos que persiguen los controles gerenciales pueden indicarse:
 - Promover la efectividad, eficiencia y economía en la ejecución de operaciones, y en la calidad de los servicios brindados por cada entidad;
 - Proteger y conservar los recursos contra pérdida, despilfarro, uso indebido, actos irregulares o ilegales.
 - Cumplir los requerimientos y restricciones establecidas por las leyes y reglamentos pertinentes; y,
 - Asegurar la validez y confiabilidad de la información financiera y oportunidad en su presentación.
55. Los elementos más importantes del control interno gerencial son los siguientes:
 - Plan de organización.
 - · Planeamiento de actividades.
 - · Política.
 - · Procedimientos operativos.
 - · Personal.
 - · Sistema contable e información financiera.
 - Plan de organización
 - 56. Aún cuando no existe un solo concepto para definir organización, se entiende que ella se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación . La organización proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. El organigrama describe la estructura formal de la entidad. Involucra por lo tanto: · Determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad;
 - · Integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas;

- · La jerarquización de la autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad; y,
- · Identificación de áreas clave y líneas de información.

57. Un plan de organización adecuado se sustenta, principalmente, en: a) independencia entre unidades operativas, sin que signifique ruptura de los canales de comunicación b) reconocimiento de la necesidad de una efectiva segregación de funciones (operación, registro y custodia) y, c) fijación de líneas de responsabilidad y delegación de autoridad apropiadas. 58. Algunos factores a considerar para evaluar el plan de organización institucional se resumen a continuación:

- · La estructura organizacional debe ser lo más simple posible.
 - · Las responsabilidades funcionales deben segregarse a efecto que una sola persona, no controle todas las etapas relacionadas con una operación;
 - · Cada funcionario debe estar facultado para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones; con lo cual se evitan atrasos o inercia en la entidad;
 - · La responsabilidad de cada persona debe estar definida en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio. La delimitación de responsabilidades permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas por inacción o acción inapropiada.
 - · Un funcionario que asigna funciones y delega autoridad a sus subordinados, debe implementar mecanismos adecuados de control, con el fin de determinar si las tareas asignadas vienen cumpliéndose satisfactoriamente.
 - · Los empleados a quienes se le ha delegado autoridad está obligada a operar según los términos del encargo, debiendo consultar a su supervisor en casos de excepción.
 - · Toda persona esta obligada a informar a su superior por la manera en que cumplió con sus tareas y por los resultados obtenidos, en relación con lo que debió lograrse.
 - · La entidad debe ser tan flexible como para permitir una adecuada sincronización con los cambios en su estructura organizacional, a consecuencia de cambios en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.
 - · Los [organigramas](#) o manuales de funciones son muy útiles para la comprensión de la organización de una entidad, sus líneas de autoridad y asignación de funciones y responsabilidades; evitándose la duplicidad de funciones o el [conflicto](#) al asignarlas.
- Planeamiento de actividades

59. El planeamiento en el ámbito gubernamental se orienta a determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos, las cuales deben traducirse en requerimientos de fondos, vía presupuesto, que autoriza el Congreso de la República. Después que es autorizado el presupuesto la entidad debe efectuar las acciones necesarias para establecer planes y proyectos específicos, en los cuales serán utilizados los fondos públicos, el personal y otros recursos proporcionados para su funcionamiento.

60. Al elaborar sus planes y proyectos la entidad debe considerar los aspectos siguientes:

- · Los fondos autorizados y las limitaciones y restricciones impuestas por la [ley](#).
- · La necesidad de llevar a cabo todos los programas y proyectos y operaciones, de acuerdo a criterios de eficiencia y economía.
- · La necesidad de cautelar que todos los recursos asignados sean utilizados en forma correcta y en los fines para lo que fueron autorizados.

Política

Se puede definir política como la declaración general que guía el [pensamiento](#) durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas. La política puede clasificarse en:

· Clasificación de las Políticas

· Política general : se establece para todas las entidades del gobierno o para un caso específico. Generalmente, se originan fuera de la entidad. Como ejemplos: leyes, reglamentos, directivas de sistemas administrativos.

· Política específica: son establecidas por la alta dirección de cada entidad y la afectan en su totalidad.

Política para unidades : son aquellas establecidas en operativas los niveles más bajos y su aplicación está limitada a las unidades operativas dentro de una misma entidad. 61. Los siguientes criterios son aplicables a la política en cada entidad:

· establecer la política por escrito y organizada en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos públicos se encuentran debidamente protegidos;

· comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la entidad, cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos;

· elaborar la política en concordancia con la normativa correspondiente y ser coherente con la política general dictada por el nivel superior; y,

· revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.

Procedimientos operativos

63. 63. Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Existe relación directa entre los procedimientos y las políticas. Una política gubernamental aplicada por toda entidad es conceder a su personal vacaciones; los procedimientos establecidos por el Área de Personal para poner en práctica esa política, deben permitir programar las vacaciones para evitar interrupciones en el ritmo de trabajo y llevar registros apropiados para asegurar que cada empleado disfrute de sus vacaciones.

64. Los mismos criterios a considerar para el establecimiento de la política de la entidad, son aplicables a los procedimientos:

· Para promover la eficiencia y economía en las operaciones, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible. · Para las operaciones que no son mecánicas en su ejecución, los procedimientos deben permitir el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.

· Para reducir la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por un empleado sea revisado por otro, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.

· Debe existir un programa adecuado de revisión periódica y mejora continua de los procedimientos aprobados.

Personal

65. La operatividad del sistema de control interno, no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de

funcionarios con habilidades y experiencia y de empleados capaces de [poder](#) ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.

66. Los elementos a considerar en el control interno del personal son:

- Entrenamiento continuo: cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal. Esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado y reducirá la ineficiencia y el desperdicio.
 - Eficiencia: después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una forma de contribuir al logro de los objetivos del control interno.
 - Integridad y ética : constituye una columna principal en que descansa la estructura de control interno.
 - Retribución: es un factor importante a considerar, dado que el personal que es compensado adecuadamente, está dispuesto a lograr los objetivos de la entidad con entusiasmo y concentrar su atención en prestar con más eficiencia sus funciones y responsabilidades.
- Sistema contable e información financiera

67. El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El sistema contable es un elemento importante del control financiero institucional, al proporcionar la información financiera necesaria, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

68. La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables, una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en la realidad, en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Tal información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

69. Para presentar información a los niveles de decisión de la entidad deben considerarse, entre otros, los criterios siguientes:

- los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del asunto; no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo solicite, como soporte para la toma de decisiones;
 - la información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios;
 - los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre asuntos de su exclusiva competencia funcional;
 - debe compararse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo;
 - cuando sea posible, los reportes sobre de avance o desempeño, deben mostrar comparaciones con:
 - - Normas establecidas sobre costos, cantidad y logros obtenidos;
 - - Partidas presupuestarias autorizadas y ejecutadas; y,
 - - Información sobre el desempeño en el período anterior
- PRESENTACIÓN DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LOS CONTROLES GERENCIALES

70. Cuando el objetivo de una auditoria sea evaluar los controles gerenciales, las debilidades detectadas que por su importancia merezcan ser incluidas en el informe, deben considerarse como deficiencias significativas (observaciones) y ser identificadas como tales. En una auditoria cuyo objetivo sea evaluar la efectividad en el desempeño del programa o actividad, es posible que puedan detectarse debilidades en los controles gerenciales; sin embargo, en este caso, tales debilidades deberán ser consideradas como la (s) causa (s) que explica el desempeño deficiente en el programa o actividad examinada.

Trabajo # 4

"Control interno. Las distintas responsabilidades en la [empresa](#)".

INFORME COSO

El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de [España](#) en colaboración con la empresa de auditoria Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), -comenta- que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, etc.

El Presidente Ejecutivo doctor Salas Chaves manifiesta que el tema es muy importante y debe ser incorporado dentro del programa de capacitación para los gerentes, para que sea un manual de consultas en los hospitales. Sesión Junta Directiva: 7131, artículo 8. 1997

RESUMEN

MARCO INTEGRADO DE CONTROL

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los [procesos administrativos](#). Los componentes son:

Ambiente de control

Evaluación de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión y seguimiento del sistema de control.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

EFFECTIVIDAD

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser "efectivo".

El control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de Administración y la Gerencia tiene una razonable seguridad de que:

Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.

Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.

Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

35. Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es "efectivo": es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

AMBIENTE DE CONTROL

El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios

1. INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requerido; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

2. Competencia del Personal:

Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas

3. Consejo de Administración y/o comité de auditoría.

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuente con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

4. Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.

Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: Estructura Organizativa, Delegación de Autoridad y Responsabilidad y Políticas de [Recursos Humanos](#).

El ambiente de control tienen gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la [historia](#) de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

EVALUACION DE RIESGOS

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

1. **Objetivos** Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes: Objetivos de operación.

Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.

Objetivos de información financiera.

Se refiere a la obtención de información financiera contable.

Objetivos de cumplimiento-

Están dirigido a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.

En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

- a. Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.
- b. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

2. Riesgos

El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.

Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos (v.g.; interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia).

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

3. El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la [metodología](#) en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.

Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de acciones que deben tomarse.

4. Manejo de Cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son

importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras.

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados. El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Como comenté al principio de este componente, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es la de la Gerencia, mientras que el auditor interno le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren de atenderse con oportunidad ya que representan sistemas relacionados con el manejo de cambio como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios en las leyes y reglamentación, y otros aspectos de igual trascendencia.

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

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son aquellas que realiza la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplos de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tienen mayor relevancia que hacer las cosas de forma "correcta".

CONTROL EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Los sistemas están diseñados en toda la Empresa y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Por ello conviene reflexionar este punto.

De manera más amplia se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. Sobre esto presento algunos comentarios.

Controles Generales

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico¹ administración de base de datos y otros.

Controles de aplicación

Están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información vs tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y [competitividad](#). Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la [tecnología de la información](#) es un concepto clave para lo que queda de este siglo y el inicio del próximo.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan a los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas.

Tal es el caso de CASE, el procesamiento de [imágenes](#) y el intercambio electrónico de datos, de la estrategia, la estructura. Conviene aclarar, al igual que en los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y su estructura deben responder a las necesidades específicas de cada Organización.

INFORMACION

Es obvio que para poder controlar [una Empresa](#) y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información. Su contribución es incuestionable.

Sin embargo, mi primera reflexión sería que la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una Empresa.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una Empresa.

INFORMACION Y COMUNICACION

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante

hacia los mandos superiores, así como a entidades externas. A continuación comento brevemente los elementos que integran este componente:

a. Información.

Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

1. Sistemas Integrados a la Estructura.

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implantación de [estrategias](#). Los sistemas de información, como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de [planeación](#) estratégicas son un factor clave de éxito en muchas [Organizaciones](#).

2. Sistemas Integrados a las Operaciones.

En este sentido es evidente cómo los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de la Empresa. Desde luego el grado de complejidad varia según el caso, y se observa que cada día están mis integrados con las estructuras o sistemas de Organización.

3. La Calidad de la Información.

Esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos.

En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.

b. Comunicación.

Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensables para los gerentes, así como los hechos críticos par el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la Gerencia y el consejo de Administración o los Comités es de vital importancia..

En relación con los canales de comunicación con el exterior, éstos son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa [clientes](#), [proveedores](#), contratistas, entre otros. Así mismo son necesarios para proporcionar información a las entidades reguladoras sobre la. operaciones de la Empresa e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DEL SISTENA DE CONTROL

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las

limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de Organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

ACTIVIDADES DE SUPERVISION

Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades comento a continuación algunos ejemplos: La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día (v.gr.: autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes). Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.

Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros.

Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.

Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.

Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.

Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

EVALUACIONES INDEPENDIENTES

Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia de las evaluaciones de control varían en cada Organización¹ dependiendo de las circunstancias específicas.

La otra posibilidad para evaluación de los sistemas de control, es la combinación de las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los Auditores Internos (durante la realización de sus actividades regulares, por Auditores Independientes, y finalmente por especialistas de otros campos ([construcción](#), [ingeniería](#) de procesos, [telecomunicaciones](#), exploración), etc..

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y [entrevistas](#) hasta [técnicas](#) cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones a un nivel adecuado, con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

El cuadro volumen del informe ([Herramientas](#) de Evaluación) contiene material que puede ser útil al llevar a cabo una evaluación de un sistema de control interno.

REPORTE DEFICIENCIAS

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.

PARTICIPANTES Y SUS RESPONSABILIDADES

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La Gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su [propiedad](#).

Los Ejecutivos Financieros tienen un papel importante en la forma en que la Gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

En ambos casos aportan información útil acerca del nivel de calidad del sistema de control y cómo mejorarlo. El Consejo de Administración y el Consejo de auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los Auditores Independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la Organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

Internamente las responsabilidades sobre el control corresponden conforme a lo siguiente:

Consejo de Administración. Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.

Gerencia: Debe asegurar que existe un ambiente propicio para el control.

Ejecutivos financieros.

Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.

Comité de Auditoría:

Es el órgano que no sólo tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

Comité de [Finanzas](#):

Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.

auditoría Interna:

A través del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno y mediante recomendaciones relativas a su mejoramiento.

Área Jurídica:

Llevando a cabo la revisión de 105 controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la Empresa.

Personal de la Organización:

Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También siendo responsable de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones.

Extremadamente la participación de las entidades externas consisten en lo siguiente:

Audidores Independientes:

Proporcionan al Consejo de Administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financieros, entre otros.

AUTORIDADES (Ejecutivas/Legislativas):

Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la Organización, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan.

CONCLUSIONES:

Debemos analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que vivimos, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, a fin de determinar lo que a partir de hoy debemos realizar para ayudar a nuestras organizaciones a definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades.

Es nuestro propósito actuar como agentes del cambio y, por tanto, es nuestra responsabilidad estar a la [vanguardia](#) del cambio. El tratar de convertirnos en asesores o consultores internos confiables, eliminando en lo posible todos los trabajos que nos aportan un valor agregado a nuestros productos o servicios, como por ejemplo tienden a convertirnos en evaluadores críticos de los sistemas de información y realizando [auditorías](#) sobre las operaciones conforme se van gastando y no sobre acontecimientos pasados que no tienen solución.

