

Rodrigo Estupiñán Gaitán

Administración de Riesgos E.R.M.* y la Auditoría Interna



- Gobierno corporativo
- Mapa de riesgos
- Comités de auditoría
- Listas y cuestionarios de control
- Normas internacionales de auditoría interna

ECOE EDICIONES

* Enterprise Risk Management



RODRIGO ESTUPIÑÁN GAITÁN

Contador público de la Facultad Nacional de Contaduría y Ciencias Económicas. Contador Veterano, Conferencia Interamericana de Contabilidad. Posgrados en auditoría de sistemas, educación contable y otros. Ha sido presidente del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia durante dos períodos. Es y ha sido Revisor Fiscal y Auditor General de empresas importantes del país y socio principal de la firma de auditores Rodrigo Estupiñán y Cía. Auditor de libros, profesor universitario y conferencista nacional e internacional en temas contables, de auditoría y tributarios.

En la celebración del día CONTADOR DE LAS AMÉRICAS, el 16 de mayo de 2003, recibió el PREMIO ARCELIO BLANCO MARTÍNEZ en su calidad a TODA UNA VIDA PROFESIONAL, al cumplir 35 años en ejercicio de la profesión.

Autor de: *Estados de flujo de efectivo y de cambios en la situación financiera; Contabilidad e inflación; Estatuto contable; Pruebas selectivas en auditoría; Control interno y fraudes; Papeles de trabajo en la Auditoría financiera; Análisis financiero y de gestión; Contabilidad de las sociedades;* además de diversos trabajos o ponencias presentados en los simposios y congresos de contadores públicos.

Rodrigo Estupiñán Gaitán

Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna

- Gobierno corporativo
 - Mapa de riesgos
 - Comités de auditoría
- Listas y cuestionarios de control
- Normas internacionales de auditoría interna

CON LA COLABORACIÓN DE:

- Miguel Antonio Cano (q.e.p.d.)
 - Rafael Delgado
 - Nelson Díaz
 - René Castro



Estupiñán Gaitán, Rodrigo

Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna / Rodrigo Estupiñán Gaitán.-- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006

320 p.; 24 cm. (Área administración)

Incluye bibliografía

ISBN 958-648-434-3

1. Administración de empresas 2. Gobierno corporativo 3. Gestión integral del riesgo 4. Administración de riesgos 5. Administración financiera I. Tít. II Serie

658.1 cd 20 ed.

A1078959

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Colección: Ciencias administrativas

Área: Contabilidad y Finanzas

Primera edición: Bogotá, D.C., agosto de 2006

Reimpresiones: Bogotá, D.C., enero de 2008, noviembre de 2009

Reimpresión: Bogotá, D.C., mayo de 2010

Reimpresión: Bogotá, D.C., 2011

ISBN: 958-648-434-3

© Rodrigo Estupiñán Gaitán
E-mail: roesga42@gmail.com

© Ecoe Ediciones
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero

Autoedición: Magda Rocío Barrero

Carátula: Patricia Díaz

Impresión: Multiimpresos Ltda.

Calle 75 No. 24-20, Pbx. 2506442 - Bogotá D.C.

Impreso y hecho en Colombia.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Prólogo | XI |
| La administración o gestión del riesgo y la auditoría interna | |
| Introducción | XV |
| CAPÍTULO 1. EL CONTROL INTERNO (MODELO) | 1 |
| ¿Qué es el Control Interno? | 1 |
| La Importancia del Control | 2 |
| Definición de Control Interno | 2 |
| Los modelos de controles actuales | 3 |
| EL MODELO COSO | 3 |
| El modelo COSO I | 3 |
| Factores del ambiente de control | 4 |
| EL MODELO COCO | 9 |
| Propósitos del modelo COCO | 10 |
| Criterios del modelo COCO | 10 |
| Objetivos | 11 |
| Compromiso | 11 |
| Aptitud | 11 |
| Evaluación y aprendizaje | 11 |
| Participación del personal | 12 |
| Estructura del control interno propuesta por el modelo COCO | 13 |
| Confiabledad de los reportes internos y externos | 13 |
| Evaluación de riesgos | 13 |
| Consideraciones | 14 |
| Aplicación en el marco integrado del control interno | 14 |
| Preguntas y cuestionamientos | 17 |
| CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA | |
| INTERNA | 19 |
| Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna | 24 |
| Preguntas y cuestionamientos | 26 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 3. ENFOQUE MODERNO DE LA AUDITORÍA INTERNA | 29 |
| 1. The Institute of Internal Auditors (IIA) | 29 |
| 2. La profesión de Auditor Interno | 31 |
| 3. Enfoque moderno de la actuación profesional | 32 |
| 4. Situación de la Auditoría Interna en Venezuela | 34 |
| 5. Conclusiones | 35 |
| Preguntas y Cuestionamientos | 36 |
| | |
| CAPÍTULO 4. LOS PARADIGMAS EN EL EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA EN AMÉRICA LATINA | 39 |
| Primer y principal paradigma | 40 |
| Segundo paradigma | 40 |
| Tercer paradigma | 42 |
| Cuarto paradigma | 42 |
| Quinto paradigma | 43 |
| Paradigmas a romper en el ejercicio de la auditoría Interna en América Latina | 45 |
| Preguntas y Cuestionamientos | 47 |
| | |
| CAPÍTULO 5. CÓDIGO DE ÉTICA | 49 |
| Introducción | 49 |
| Aplicación y cumplimiento | 50 |
| Principios | 50 |
| Reglas de conducta | 50 |
| Preguntas y cuestionamientos | 52 |
| | |
| CAPÍTULO 6. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA INTERNA Y CONSEJOS PARA LA PRÁCTICA | 53 |
| Preguntas y cuestionamientos | 98 |
| | |
| CAPÍTULO 7. EL RIESGO EMPRESARIAL | 101 |
| Introducción | 101 |
| El riesgo en el sector financiero | 104 |
| Otras clases de riesgos que afectan la industria financiera. | 105 |
| Indicadores de riesgo entidades financieras | 107 |
| Ejemplo de revelación para una entidad aseguradora | 109 |
| Análisis de Riesgos | 109 |
| Ejemplo de revelación de una entidad cooperativa financiera | 111 |
| Nota de revelación de riesgos | 111 |
| Preguntas y cuestionamientos | 113 |
| | |
| CAPÍTULO 8. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL E.R.M. | 117 |
| Presentación de la estructura conceptual del E.R.M. | 117 |
| Resumen ejecutivo | 118 |
| Eventos – Riesgos y oportunidades | 119 |

| | |
|--|-----|
| Definición del E.R.M. | 119 |
| Logro de objetivos | 120 |
| Componentes del E.R.M. | 121 |
| Relación entre objetivos y componentes | 122 |
| Efectividad | 122 |
| Limitaciones | 123 |
| Abarca el control interno | 123 |
| Roles y responsabilidades | 123 |
| ¿Quiénes deben usar este reporte? | 123 |
| Preguntas y Cuestionamientos | 125 |
| | |
| CAPÍTULO 9. EL RIESGO EN EL NUEVO ENFOQUE DE AUDITORÍA INTERNA | 127 |
| El rol del auditor interno | 127 |
| NUEVOS ENFOQUES DE AUDITORÍA INTERNA | 129 |
| Nueva definición | 131 |
| Visión y misión | 132 |
| Preguntas y cuestionamientos | 134 |
| | |
| CAPÍTULO 10. LA AUDITORÍA INTERNA Y EL (E.R.M.) | 137 |
| Introducción | 137 |
| Qué es la Gestión o Administración de Riesgo Empresarial (ERM) | 138 |
| Responsabilidad por el ERM | 139 |
| Beneficios del ERM | 139 |
| Actividades incluidas en el ERM | 139 |
| Aseguramiento en el ERM por la Auditoría Interna | 140 |
| Servicios que presta la auditoría interna | 140 |
| Rol de aseguramiento | 141 |
| Rol de consultoría | 141 |
| Salvaguardas | 142 |
| Destrezas y cuerpo de conocimientos | 143 |
| Conclusiones principales | 143 |
| Preguntas y cuestionamientos | 144 |
| | |
| CAPÍTULO 11. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO | 147 |
| Conocimiento del negocio mediante herramienta Balanced Scorecard | 147 |
| Cómo obtener un entendimiento del cliente y su actividad | 158 |
| 1. Análisis del GESI (Gubernamental, Económico, Social e Informática) | 159 |
| 2. Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) | 159 |
| 3. Análisis de las 5 fuerzas políticas | 161 |
| Características claves para la identificación de riesgos | 162 |
| Preguntas y cuestionamientos | 166 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 12. EL AUDITOR INTERNO, EL ADMINISTRADOR EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS | 169 |
| Introducción | 169 |
| 1. Auditorías basadas en riesgo | 170 |
| Planeación | 170 |
| Evaluación de Riesgos y controles | 171 |
| 2. Metodología para la administración integral de los riesgos | 173 |
| Prerrequisitos | 173 |
| 3. Metodología general de la administración del riesgo | 176 |
| ¿Estamos preparados? | 176 |
| 4. Proceso de la Administración del Riesgo | 178 |
| Definir la escala de costo | 183 |
| Cálculo del valor esperado de pérdida | 183 |
| Costo de la pérdida | 184 |
| Acciones de mitigación | 186 |
| Identificando opciones para el tratamiento del riesgo | 186 |
| Valorando las opciones para tratamiento del riesgo | 187 |
| Preparando planes de tratamiento | 189 |
| Implementando planes de tratamiento | 189 |
| Auditoría a la implementación de los planes de mejora | 190 |
| Preguntas y cuestionamientos | 193 |
| | |
| CAPÍTULO 13. PRÁCTICAS DE LE.R.M. EN LA AUDITORÍA INTERNA | 197 |
| Preguntas y cuestionamientos | 203 |
| | |
| CAPÍTULO 14. MAPA DE RIESGOS PARA USO EN LA AUDITORÍA INTERNA | 205 |
| Riesgos en el área gerencial | 206 |
| Área financiera | 207 |
| Riesgos en el área de contratación | 209 |
| Riesgos en el área de trámites y procedimientos | 210 |
| Riesgos en el área de control interno | 211 |
| Preguntas y cuestionamientos | 213 |
| | |
| CAPÍTULO 15. AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO POR PARTE DEL AUDITOR INTERNO | 217 |
| Definición | 217 |
| Responsabilidad de la administración del cumplimiento con leyes y reglamentos | 218 |
| Diseño de la auditoría de cumplimiento | 218 |
| Planeación de la auditoría de cumplimiento | 219 |
| Incumplimiento de leyes y reglamento | 220 |
| Procedimiento en caso de incumplimiento | 220 |
| Consultas a asesores jurídicos | 221 |
| Evaluación del riesgo | 221 |

| | |
|--|------------|
| Ejercicios de auditoría operacional, cumplimiento y de control interno | 224 |
| Caso práctico número 1 | 224 |
| Eficiencia operacional general | 224 |
| Caso práctico número 2 | 229 |
| Caso práctico número 3 producción | 230 |
| Caso práctico número 4 | 232 |
| Caso práctico número 5 | 234 |
| Caso práctico número 6 | 236 |
| | |
| CAPÍTULO 16. DETECCIÓN DE OPERACIONES ILÍCITAS POR LA AUDITORÍA INTERNA | 239 |
| 1. ¿Es verdaderamente independiente el auditor interno para emitir informes, cuando sabemos que depende laboralmente de la empresa que audita? | 240 |
| 2. ¿La ubicación jerárquica que ocupa el auditor interno en las organizaciones, le permite auditar libremente a la alta directiva de la organización? | 244 |
| 3. ¿La responsabilidad del auditor interno frente al fraude y a la detección de operaciones ilícitas, solo se limita a evaluar que el control interno implementado por la administración sea adecuado? | 245 |
| 4. ¿La metodología utilizada por el auditor interno para hacer un trabajo basado en muestras, es suficiente para garantizar la transparencia de la totalidad de las operaciones? | 248 |
| 5. ¿Aplicar las normas de auditoría interna vigentes son suficiente razón para eximir de las responsabilidades a los auditores internos en el caso de que ocurran operaciones ilícitas? | 251 |
| Conclusiones | 252 |
| Preguntas y cuestionamientos | 253 |
| Guía de discusión | 256 |
| | |
| CAPÍTULO 17. LISTAS Y CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO PARA LA AUDITORÍA INTERNA | 257 |
| ¿Qué es la FLAI? | 257 |
| Activos financieros | 288 |
| Activos fijos | 292 |
| Preguntas y cuestionamientos | 253 |
| | |
| CAPÍTULO 18. GOBIERNO CORPORATIVO O CORPORATE GOVERNANCE | 299 |
| Definición | 299 |
| Principios de gobierno corporativo | 300 |
| Otros elementos prácticos de un Código de gobierno corporativo | 301 |
| Compañías que preparan estados financieros | 302 |
| Las Entidades Financieras | 303 |
| Gobierno Corporativo | 305 |

| | |
|---|------------|
| Cooperativa multiactiva financiera | 310 |
| Preguntas y cuestionamientos | 315 |
| CAPÍTULO 19. LOS COMITÉS DE AUDITORÍA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO | 319 |
| Apéndice 1. El comité de auditoría o CI, según el comité de Basilea II | 322 |
| Apéndice 2. Dos Comités de auditoría según el Instituto Mexicano de contadores Públicos | 323 |
| Preguntas y cuestionamientos | 327 |
| Glosario | 329 |
| Bibliografía | 335 |
| Apéndice. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Marco integrado de Administración de Riesgos Empresariales | 337 |
| Preguntas y cuestionamientos | 350 |

Prólogo

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno – Marco Integrado”, conocido como el modelo de control COSO, estableció nuevas técnicas para la implementación y evaluación del control interno, a través de las cuales se orientaron los controles en las organizaciones; así mismo, la auditoría interna empezó a mejorar la efectividad de su función y con ello a ofrecer servicios más eficientes y con un valor agregado importante, metodología recibida y ampliada por otras asociaciones de varios países y puestas en práctica en la mayoría de las organizaciones públicas, financieras, manufactureras, comerciales, de servicios y demás, con resultados inicialmente acertados.

No obstante, después se vieron afectados con problemas de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes insalvables como los sucedidos a partir de 1998 con la grandes bancarrotas de empresas reconocidas de los EEUU y de Europa (Worldcom, Enron, Parmalat y muchas más), lo que impuso la necesidad primaria de evaluar los riesgos de las empresas antes de realizar las planeaciones estratégicas, representando para los gobiernos y para las asociaciones de contadores de todo el mundo el reto de establecer parámetros obligatorios de saber administrar los riesgos para determinar correctivos o poder soportarlos a menores costos.

El mismo Comité interdisciplinario del llamado COSO I, encomendó a la Price Waterhouse Coopers & Co., la profundización y estudio de los problemas suscitados en el mundo empresarial y achacados a bajas auditorías o complacencia de las mismas, determinándose que en las empresas se encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo que requieren ser clasificados y orientados al entendimiento de los mismos y por ende se hace necesario, en principio, estudiar con

detenimiento los posibles riesgos que las rodean para tratar de mitigarlos o corregirlos, concluyendo la necesidad de establecer en las organizaciones “Gerencias de Riesgos”, las cuales antes de cualquier toma de decisión asesoren a la alta gerencia en cómo administrar los riesgos.

Del anterior estudio se estableció un documento denominado Enterprise Risk Management – ERM – Integrated Framework¹, conocido por todos nosotros como el COSO II, en el cual se desarrolló una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial y se planteó la formulación y seguimiento de un proceso básico para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que afectan el logro de las metas y objetivos de una empresa.

Simultáneamente con la administración del riesgo, debe ir unido el establecimiento de normas internas de uso adecuado de gobiernos corporativos, con las cuales se organiza un sistema interno dentro de una empresa y se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios o accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos frente a los grupos de interés como clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general.

La auditoría interna con el apoyo del IIA², de la FLAI³ y la CLAI⁴ está logrando adaptarse a las metodologías tecnológicas asimétricas requeridas en el gran desarrollo de las organizaciones empresariales de toda índole y está a la vanguardia de apoyo inmediato a la Alta Gerencia y su Junta Directiva o Consejo de Administración, de cuyas orientaciones en este libro retoma las más reconocidas y las presenta debidamente coordinadas con el tema de la Administración o Gestión de Riesgos.

Los temas tratados en el libro de *Administración o Gestión de Riesgos - ERM y la Auditoría Interna* los considero oportunos, de fácil entendimiento y con recomendaciones fundamentales necesarias para una adecuada Administración del Riesgo, los cuales no solamente son útiles para la profesión del Contador Público

1 Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos

2 The Institute of Internal Auditors

3 Federación Latinoamericana de Auditores Internos

4 Congreso Latinoamericano de Auditores Internos

sino para las demás profesiones y sobretodo para los Miembros de Juntas Directivas, Comités de Auditoría, Consejos de Administración, Presidencias y Gerencias en general de toda clase de organizaciones empresariales.

La organización que se hace en este libro de la gestión del riesgo con la auditoría interna, apoyados en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, los Consejos para la Práctica y el Código de Ética del IIA, así como las listas y cuestionarios de control interno para la Auditoría Interna de la FLAI, ayudarán a los auditores internos y externos para evaluar los controles internos, el gobierno corporativo y los riesgos que afectan a las empresas donde presten sus servicios profesionales.

Para el entendimiento de este libro y como ejercicio didáctico, esta recopilación y ampliación de los temas enunciados, en mi concepto van a hacer fundamentales para la orientación de los administradores y para el apoyo que deben dar los auditores tanto internos como externos en la formulación de recomendaciones para lograr una adecuada administración del riesgo, un eficiente control interno y un buen gobierno corporativo.

Para la orientación y estudio de estos temas es importante revisar los títulos, los cuales estoy seguro lograrán despertar gran interés y facilitarán su análisis y aplicación de los mismos en nuestro ejercicio profesional como auditores, asesores, consultores o a nivel de dirección empresarial:

- El Control Interno (modelos)
- Organización de la Auditoría Interna
- Enfoque Moderno de la Auditoría Interna
- Los Paradigmas en el Ejercicio de la Auditoría Interna en América Latina
- Código de Ética para el Ejercicio de la Auditoría Interna
- Normas Internacionales de Auditoría Interna
- Riesgo
- Administración del Riesgo Empresarial - ERM
- El Riesgo, en el Nuevo Enfoque de Auditoría Interna
- La Auditoría Interna y la Administración de Riesgo
- Conocimiento del Cliente para la Administración del Riesgo
- El Auditor Interno, el Administrador en la Gestión de Riesgos Corporativos
- Práctica Administración del Riesgo en la Auditoría Interna
- Mapa de Riesgos para Uso de la Auditoría Interna
- Auditoría de Cumplimiento por parte del Auditor Interno
- El Enfoque de Trabajo del Auditor Interno en Detección de Operaciones Ilícitas
- Listas y Cuestionarios de Control Interno para la Auditoría Interna
- Gobierno Corporativo (Corporate Governance)
- Los Comités de Auditoría y el Gobierno Corporativo

Con un saludo muy especial para el colega Rodrigo Estupiñán Gaitán, gran impulsador de obras técnicas de contabilidad y auditoría y de la iniciativa de impulsar el tema del riesgo y el gobierno corporativo conjuntamente con otros grandes colegas, que hacen de nuestra profesión un ejemplo a seguir.

EDGAR W. AMARILLO R.⁵

⁵ Auditor Externo por varios años de la firma KPMG y actual Auditor Interno de FOGAFIN

La administración o gestión del riesgo y la auditoría interna

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Independiente, interna o la Revisoría Fiscal deberá enfocar el análisis de operaciones, procedimientos, resultados de información y asesoría a la administración, utilizando para ello el nuevo concepto, apoyado por las Federaciones Internacionales de AUDITORÍA INTEGRAL¹ enmarcado en 4 grandes segmentos denominados:

- Auditoría de control interno
- Auditoría de cumplimiento
- Auditoría de gestión
- Auditoría financiera

Precisamente sobre la Auditoría de Control Interno² se ha modificado el enfoque, esquematizando su evaluación y conclusiones más en el *Riesgo de control*, sabiendo como obtener un conocimiento de la estructura de control interno en la organización, su proceso de diseño y realización de pruebas de controles que sirva de base para análisis o estudios posteriores.

“...es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad por su grupo directivo (gerencia) y por el resto de personal, diseñado para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la Empresa las tres siguientes categorías de objetivos: (1) Efectividad y eficiencia en las operaciones;

(1) En el libro *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral* del Dr. Yanel Blanco Luna, Ecoe Ediciones, Bogotá 2ª ed, 2003.

(2) Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO) quien emitió el documento “Internal Control - Integrated Framework”.

(2) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera; y (3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables...”

Convierte los antiguos elementos de Control Interno en 5 componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente económico, y están integrados a los procesos administrativos, como son:

1. El ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación; y
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo

Esta nueva metodología asegura al auditor una mayor seguridad razonable dentro del proceso de la auditoría porque antiguamente el control interno no tenía en cuenta los avances de la tecnología, especialmente de la década de los 90's, cuya revolución informática ha sido demasiado rápida, así como el marco no dedicado solamente a la eficiencia de las personas sino también a la eficiencia de las operaciones y si la empresa y el auditor no están atentos a los cambios, pueden aparecer hechos irregulares no detectados oportunamente o por el contrario se puede dedicar tiempo precioso a situaciones relativamente no importantes, mientras que aspectos relevantes no son detectados porque su enfoque era el de detectar fraudes solamente sin medir la relación costo-beneficio, que en el diseño es fundamental.

Otro de los cambios que se notan en las investigaciones sobre el control interno es el de apoyo administrativo dentro de los informes de deficiencias, inconsistencias y fallas administrativas que quedaban sin soluciones, las cuales en nuevas visitas eran detectadas sin dar la importancia, de parte de la administración, siendo así el costo de la auditoría, gasto sin reposición.

Con el enfoque formulado por el COSO como herramientas fundamentales de establecimiento, control y seguimiento se han manejado en mejor forma y más económicamente las organizaciones de control interno en las empresas privadas y públicas, utilizando componentes más organizados y claves como son:

1) En el Ambiente de Control por:

- Compromiso para la competencia
- Comité de auditoría
- Filosofía de la administración y estilo de operación
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2) **En la Valoración de riesgos, enfocando los siguientes puntos:**

- Objetivos globales de la entidad
- Objetivos a nivel de actividad
- Identificación, valoración y consecuencia de riesgos
- Manejo del cambio

3) **Actividades de Control para asegurar la :**

- Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades del ente económico.
- Identificación de las actividades de Control para que sean usadas apropiadamente.

4) **Información Interna y Externa :** que debe ser obtenida, identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información basados en planes estratégicos enlazados a las estrategias generales de la empresa y logrando el apoyo de la dirección en el desarrollo de los sistemas de información.

5) **Comunicación**, en cuanto a su efectividad, canales confiables, receptividad en las sugerencias, información precisa y suficiente, franqueza y efectividad en la forma de tratar a la administración, establecer planes adecuados para que se analicen y entiendan los estándares éticos de la entidad y seguimiento oportuno y apropiado de parte de los directivos y en corto plazo, en una nueva evaluación exclusiva a las fallas, inconsistencias o deficiencias informadas dentro del concepto denominado Monitoreo.

6) **Monitoreo o Seguimiento**, ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de Control Interno, especialmente a :

- Evidencia de si el sistema de control interno continúa funcionando por parte del ente.
- Corroboración en comunicaciones externas, la información generada internamente.
- Comparación periódica de las cantidades registradas por el sistema de información contable.
- La sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores externos o internos para fortalecerlos.
- Asegurar retroalimentación a la administración de los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y otras reuniones para asegurar que los controles operen efectivamente.

- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si ellos entienden y cumplen con el código de conducta de la Entidad y desempeñan regularmente actividades críticas de control.
- Efectividad en las actividades de la Auditoría Interna.

Administración de Riesgo³ como apoyo al Control Interno y a la Auditoría Interna.

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominada E.R.M.⁴ (sigla del inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una organización.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II fue de:

“Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos”.

La definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras organizaciones administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y ésta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial.

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender por crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres⁵, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una

3 En capítulos separados se tratará el tema del ERM.

4 Enterprise Risk Management

5 Incertidumbres: afectados por los factores del entorno como son la globalización, la tecnología, regulaciones, reestructuraciones, mercados cambiantes y competencia, los cuales generan incertidumbres. Emanan incapacidad para determinar la probabilidad de que ocurrirán eventos potenciales y sus resultados asociados.

estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor⁶.

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas. Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos, el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el E.R.M. determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la Alta Gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

Entorno Interno: filosofía de administración de riesgo – Cultura de riesgo – Responsabilidad de la Junta Directiva o Consejo de Administración – Integridad y valores éticos – Compromiso para con la competencia.

Definición de los objetivos: objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Apetitos del riesgo – Tolerancia al riesgo.

Identificación de eventos: eventos o factores que influyen en la estrategia y en los objetivos- Metodologías y técnicas – Interdependencia entre los eventos – Categoría de eventos – Riesgos y oportunidades.

Valoración del riesgo: riesgo inherente y residual- Probabilidad e impacto – Metodologías y técnicas de correlación.

Respuesta al Riesgo: identificación de las respuestas al riesgo – Evaluación de las posibles respuestas al riesgo – Selección de respuestas – Punto de vista de mapeo o portafolio.

Actividades de control: integración con la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de Control – Controles generales – Controles de aplicación – Controles específicos de la actividad.

Información y comunicación: información – Sistemas estratégicos e integrados – Comunicación.

Monitoreo: evaluaciones separadas – Evaluaciones Ongoing.

6 Generación de Valor. Decisiones de la administración generan valor o se debilitan por la definición de las estrategias hasta la operación diaria. El reconocimiento del riesgo y de la oportunidad por la información interna y externa, despliega recursos preciosos, para enderezar las actividades de riesgo frente a las circunstancias cambiantes.
Generación de valor para los stakeholders con o sin ánimo lucro, entidades gubernamentales, la gerencia.

Gobierno Corporativo: por la falta de transparencia y de fluidez de la información contable hacia terceros (principalmente hacia sus dueños), por la inadecuada administración de riesgos y deficientes controles internos, se han promulgado disposiciones y recomendaciones hacia el cambio en las organizaciones en cuanto a la responsabilidad y debido cuidado de su administración en general desde su junta directiva o consejo de administración para que exista directrices que busquen transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y hacia los clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general.

Este sistema de responsabilidad compartida se denomina “gobierno corporativo” en el cual determina una adecuada distribución de derechos y responsabilidades entre todos los miembros de la administración iniciando en su junta o consejo y alta gerencia conjuntamente, estableciendo para ello reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre asuntos importantes en la empresa, determinando una estructura mediante la cual se establecen sus objetivos y controles para lograr monitorear su desempeño.

Los gobiernos corporativos se rigen bajo principios que ayudan a la gobernabilidad de factores externos, internos e individuales, los cuales ayudan a la organización para a) garantizar que las cosas se hagan bien, aunque a veces existan costos importantes; b) garantizar que la información de la empresa hacia fuera sea oportuna y transparente; y c) crear confianza hacia la empresa de su entorno.

Una de las formas de ejercer gobiernos corporativos es por medio del establecimiento de **Comités de Auditoría** formado por personal de la junta directiva o consejo de administración, bajo reglamento especial, que lleve a analizar la información financiera, los riesgos, los problemas, las inconsistencias, los errores financieros y económicos y sobretodo ayude a cumplir una adecuada labor de los entes de dirección y de control en general. En resumen, debe vigilar la información financiera (políticas contables, examen estados financieros, auditoría externa); gobierno corporativo (políticas, litigios, fraudes, conflictos de intereses, quejas y reclamos, recomendaciones de control); y, control corporativo (modelo de negocio con relación a las estrategias, objetivos y políticas, opinión sobre los controles internos, auditoría interna, monitoreo y administración de riesgos).

El E.R.M. y el gobierno corporativo van entrelazados y enfocados hacia el control operativo, legal, financiero, logístico y de medio ambiente independientes de parte de la Junta Directiva o Consejo de Administración, desligándolos de los controles administrativos y contables utilizados dentro de la organización a nivel interno.

Auditoría Interna: esta área no ha sido esquivada a los cambios de administración de riesgo, controles internos y gobierno corporativo, al contrario, es la organi-

zación de estos entes quienes ayudarán a que se cambien o se adecuen las organizaciones empresariales a los nuevos enfoques requeridos y comentados.

La auditoría interna revisa la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de políticas y reglamentos, la salvaguarda de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y objetivos operativos establecidos. Los trabajos de auditoría interna abarcan todas las actividades financieras y de operaciones incluyendo sistemas, producción, ingeniería, comercialización y recursos humanos.

Dos enfoques han determinado las nuevas normas de auditoría interna, el más común con dependencia directa dentro de la administración son los llamados “servicios de aseguramiento” y los “servicios de consultoría”. Los primeros, comprenden una evaluación objetiva de las evidencias para proporcionar opiniones o conclusiones independientes sobre un proceso, sistema u otro asunto, organizadas en tres partes: a) el dueño del proceso; b) el auditor interno, quien realiza la evaluación; y, c) quien o quienes utilizan la evaluación (el usuario). Los segundos, son por naturaleza consejos o recomendaciones objetivas solicitados por un cliente sin que se vayan a asumir responsabilidades de gestión.

En los conceptos de auditoría interna que se presentan son basados en las normas internacionales de auditoría interna del IIA⁵, su código de ética y en los Consejos para la Práctica emitidos por tan prestante Institución Internacional de reciente publicación y aplicación en la gestión de una adecuada Auditoría Interna.

La gestión de riesgos es uno de los temas en los que más profundizan las normas mencionadas y por ello en varios capítulos del libro se indican aplicaciones y formas de estudio general y consideraciones de apoyo para un adecuada Administración del Riesgo Empresarial E.R.M.⁶ de parte de la empresa en la que presta los servicios de aseguramiento o consultoría, entre esas aplicaciones, la de formalizar mapas de riesgo como forma de detección o mitigación de los riesgos principales.

La Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) recientemente emitió varias listas y cuestionarios de control interno para la evaluación por parte de la auditoría interna, los cuales se presentan en este compendio, y ayudarán a los profesionales y estudiantes de Auditoría Interna a lograr adecuadas evaluaciones internas dentro de sus servicios de aseguramiento o consultoría, organizados de tal

5 Institute of Internal Auditors (IIA)

6 Enterprise Risk Management

forma que no habrá aspectos que no se vayan a tener en cuenta en un servicio de auditoría interna en cuanto a su estructura organizacional, recursos humanos, seguridad física y áreas fundamentales de los ciclos de operación y tecnológicos.

Preguntas y cuestionamientos

1. ¿Qué segmentos comprenden el concepto de Auditoría Integral?
2. ¿Hay un segmento especial del cual se ha modificado el enfoque del mismo?
3. ¿Cuál es la nueva definición de control interno?
4. ¿Qué traduce el COSO y qué relación tiene este documento con el nuevo enfoque de control interno?
5. ¿Cuáles son los componentes de control interno?
6. ¿Qué le representa para el auditor la nueva metodología de control interno?
7. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *ambiente de control*?
8. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *valoración de riesgos*?
9. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *información*?
10. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *comunicación*?
11. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *actividades de control*?
12. ¿Qué aspectos fundamentales representa el componente de control interno denominado *monitoreo o seguimiento*?
13. ¿Qué es el COSO II y que aspectos desarrolló este documento?
14. ¿Qué se entiende por gestión o administración de riesgos E.R.M.?
15. ¿Qué significan las iniciales de *E.R.M.*?
16. ¿Indique la definición formulada por el COSO II sobre la administración de riesgo empresarial o E.R.M.?
17. ¿Qué aspectos fundamentales captura la definición del E.R.M.?
18. ¿Para enfrentar y superar las incertidumbres, que deben propender las empresas con o sin ánimo de lucro?
19. ¿Qué se entiende por riesgo?
20. ¿En cuántos tipos de riesgos se clasifican?
21. ¿Cuáles son los componentes que estableció el COSO II con relación al *E.R.M.*?
22. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *entorno interno*?
23. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *definición de los objetivos*?

24. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *identificación de eventos*?
25. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *valoración del riesgo*?
26. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *respuesta al riesgo*?
27. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *actividades de control*?
28. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *información y comunicación*?
29. ¿Qué aspectos identifican el componente de administración de riesgo denominado *monitoreo*?
30. ¿Cuáles fueron las principales causas para promulgar de parte de las organizaciones gremiales y de los gobiernos, el denominado *gobierno corporativo*?
31. ¿Qué sistema de responsabilidad determina un *gobierno corporativo*?
32. ¿Bajo qué principios se rige un *gobierno corporativo*?
33. ¿Cómo se forma y para qué un Comité de Auditoría?
34. ¿El E.R.M. y el gobierno corporativo van separados o deben ir entrelazados?
35. ¿Qué relación tiene una auditoría interna con los nuevos enfoques del E.R.M., el gobierno corporativo y de los controles internos en general?
36. ¿Qué labores principales debe efectuar una organización de auditoría interna?
37. ¿Qué son servicios de aseguramiento de una Auditoría Interna?
38. ¿Qué son servicios de consultoría de auditoría interna y cómo se deben prestar?
39. ¿Qué Institución a nivel internacional es la que ha perfeccionado y modernizado a las organizaciones de auditoría interna por medio del código de ética, normas y consejos para la práctica?
40. ¿Cómo se trata dentro del libro, la gestión o administración de riesgos, por parte de la auditoría interna?
41. ¿Qué aspectos de evaluación presenta la FLAI a los servicios de aseguramiento y consultoría de una auditoría interna?

1

El control interno (modelos)

*CP Miguel Antonio Cano (q.e.p.d.)
CP Rodrigo Estupiñán Gaitán*

¿Qué es el Control Interno?

“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”.

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

“Control Interno en sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la Información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”.

La Importancia del Control

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno- Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo, cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

Definición de Control Interno

Por ser el modelo mayoritariamente adoptado a la fecha, como referencia tomamos la definición que establece el informe COSO, la cual señala¹:

1 El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. MANTILLA, Samuel. CANTE, Sandra, (2005). *Auditoría del Control Interno*, Ecoe ediciones, 1ª ed. p.11

Los modelos de controles actuales

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO en nuestro continente son los de mayor aplicación; por ello a continuación se hace como referencia una muy breve descripción del enfoque y estructura que cada uno plantea.

EL MODELO COSO

El modelo COSO I

Los tópicos que se comentan a continuación se refieren a la práctica de nuevas técnicas para evaluar el control interno a través de las cuales, la función de auditoría interna pretende mejorar la efectividad de su función y con ello ofrecer servicios más eficientes y con un valor agregado.

La actual *definición del control* interno emitida por **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplía el concepto de la siguiente manera:

“...un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...”

En este sentido se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.

El señalamiento de propósito del Control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analizan los cinco componentes del modelo COSO y sus 17 factores que en conjunto forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los objetivos que la organización persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los compo-

entes con mayor influencia e importancia son los dos primeros: el Ambiente de Control y la Evaluación de Riesgos.

Estructura del control interno propuesta por el modelo COSO. Identifica cinco componentes interrelacionados:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Ambiente de Control | 4. Información y comunicación |
| 2. Evaluación de riesgos | 5. Monitoreo |
| 3. Actividades de control | |

1. **Ambiente de Control** es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad.

Factores del ambiente de control

Un evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control para determinar cuando existe un ambiente de control positivo. Se presentan a continuación varios aspectos a tener en cuenta, la lista no es completa, no todos los ítems se aplican pero sirve como punto de partida.

AMBIENTE DE CONTROL

| Integridad y valores éticos | Descripción y comentarios |
|--|---------------------------|
| <p>Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.</p> <p>Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores y auditores, etc. (por ejemplo, si los administradores orientan el negocio sobre un plano de alta ética, e insisten que otros lo hagan, o presten poca atención a los asuntos éticos).</p> | |

Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados de corto plazo y extensión en la cual la comprensión está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño.

| | |
|---|----------------------------------|
| Compromiso por la competencia | Descripción y comentarios |
| <p>Descripciones formales e informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprometan trabajos particulares. Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.</p> | |
| Consejo de directores o comité de auditoría | Descripción y comentarios |
| <p>Independencia frente a la administración, qué tanta es necesaria, lo mismo que si suscitan dudas, difíciles y probadas.</p> <p>Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos.</p> <p>Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al consejo o comité de miembros, para permitir monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad y los términos de los acuerdos significativos.</p> <p>Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensitiva, investigaciones y actos impropios (por ejemplo, gastos de viaje de ejecutivos principales, litigios significativos, investigaciones de agencias reguladoras, desfalcos, peculado o uso indebido de activos, violaciones de las reglas internas del negocio, pagos políticos, pagos ilegales).</p> | |
| Filosofía y estilo de operación de la administración | Descripción y comentarios |
| <p>Naturaleza de los riesgos de negocio aceptados, por ejemplo, cuando la administración a menudo entra en convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos.</p> <p>Frecuencia de interacción entre la administración principal y administración operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.</p> <p>Actitudes y acciones hacia la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables (por ejemplo selección de políticas contables conservadoras versus liberales: cuando los principios contables han sido erróneamente aplicados, no se revela información financiera importante, se manipulan o falsifican registros).</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>Estructura organizacional</p> <p>Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades.</p> <p>Claridad en la definición de las responsabilidades clave de los administradores, y su entendimiento de esas responsabilidades.</p> <p>Claridad en el conocimiento y experiencia de los administradores clave, a la luz de sus responsabilidades.</p> | <p>Descripción y comentarios</p> |
| <p>Valoración de autoridad y responsabilidad</p> <p>Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.</p> <p>Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados.</p> <p>Número apropiado de gente, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.</p> | <p>Descripción y comentarios</p> |
| <p>Políticas y prácticas de recursos humanos</p> <p>Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.</p> <p>Conveniencia de las acciones remediales desarrolladas en respuesta a desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados.</p> <p>Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad.</p> <p>Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo, evaluaciones de desempeño) y relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento.</p> | <p>Descripción y comentarios</p> |

2. **Evaluación de riesgos** es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- Los avances tecnológicos
- Los cambios en los ambientes operativos
- Las nuevas líneas de negocios
- La reestructuración corporativa
- La expansión o adquisiciones extranjeras
- El personal nuevo
- El rápido crecimiento

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación.

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

- **La precondition para la evaluación del riesgo.** Es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar como deben ser manejados. Porque la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

3. **Actividades de control.** Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc. Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles detectivos
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuario
- Controles de cómputo o de tecnología de información
- Controles administrativos

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

4. **Información y comunicaciones.** La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios.

Todo el personal debe recibir un claro, mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significativo comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas. Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entender y cumplir con sus responsabilidades.

5. **Monitoreo.** Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo.

Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad. Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia.

Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.

Objetivos del control interno

El logro de objetivos que persigue el modelo se refiere a:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y ordenamientos.

Importancia del control interno. Para este modelo, el control interno es:

- El corazón de una organización
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Los procesos del negocio (Los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado).
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos.

EL MODELO COCO

Dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado **The Criteria of Control Board** emitió, el modelo comúnmente conocido como **COCO**.

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el cual describe y define al Control en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio importante que plantea el modelo canadiense consiste en que en lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporcione un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

El llamado ciclo de entendimiento básico del Control, como se representa en el Modelo, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Un Auditor acostumbrado a la tradicional evaluación del Control Interno, enfrenta un gran desafío al tener que realizar de acuerdo con dichos Modelos, un trabajo más complejo y de mayor alcance a través de la evaluación de los cinco componentes o los 20 criterios.

Esto debido a que diversos factores o criterios según el caso, corresponden a aspectos intangibles o “informales” desde el punto de vista de su documentación, percepción o funcionamiento, tales como integridad y valores éticos, filosofía de la organización, estilo de mando, medición de los riesgos, etc.; así como el tener que evaluar las tres categorías de objetivos (y no solamente el financiero) para opinar sobre la suficiencia y efectividad del sistema de Control.

Es evidente que los auditores internos requieren de nuevas y diferentes técnicas y habilidades de evaluación, pero principalmente de un cambio en la conceptualización del proceso de control y la actitud mental para lograr ser más útiles a las organizaciones.

Propósitos del modelo COCO

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los desarrollos siguientes:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, que han propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación más abierta.
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. Algunas autoridades financieras han establecido procedimientos y protocolos de información, aplicables a las instituciones bajo su jurisdicción.

El modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan a las autoridades cumplir sus objetivos, sin que con ello se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

Criterios del modelo COCO

En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control que se comenta. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

El modelo COCO prevé 20 criterios agrupados en cuanto al:

- Objetivos
- Compromiso
- Aptitud
- Evaluación y Aprendizaje

Objetivos

Los objetivos deben ser comunicados e identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.

Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.

Se deben establecer planes y objetivos para guiar los esfuerzos bajo metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso

Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.

La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.

Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Aptitud

El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.

Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.

Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Evaluación y aprendizaje

Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.

El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.

Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.

Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.

Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Participación del personal

Las guías sobre control establecen criterios para un efectivo control en una organización. Un control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

- Al personal, al desarrollar sus funciones puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.
- El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros interesados.

Las organizaciones que pretendan aplicar los lineamientos de COCO, deberán tener un claro conocimiento y consideración de los cinco componentes que conforman el Marco Integrado de Control Interno publicado por COSO.

Estos factores son iguales al modelo americano COSO, pero con una propuesta diferente en la manera de la aplicación práctica.

Se parte de la idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente. Una persona ejecuta una tarea guiada por el entendimiento de:

- Su propósito (objetivo).
- El apoyo en su capacidad o aptitud para alcanzarlo (información, herramientas y habilidades).
- El sentido de compromiso e involucramiento para realizar debida y oportunamente su tarea.
- Que la misma persona deba vigilar y evaluar su desempeño.

Es importante reiterar que la misma persona deberá vigilar y evaluar su desempeño, al igual que su entorno, para aprender de la experiencia y poder ejecutar mejor su tarea, así como para introducir los cambios necesarios.