HUAICANA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
¡Confianza para Crecer!

MATERIAL DE APOYO
CONTROL INTERNO ORGANIZACIONAL

Número de horas de capacitación: 20 horas

CAPACITADOR:

Ph.D. Hernán O. Góngora E.

Quito – Ecuador

INTRODUCCIÓN

La alta competitividad del mercado ha impulsado a varias compañías a incursionar en la creación y oferta de una diversidad de productos y servicios con el fin de apalancar su crecimiento, lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del control interno es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las compañías hoy en día. Vale la pena resaltar que la gestión de los riesgos, no hace otra cosa más que buscar la protección de los recursos de la entidad y el logro de sus objetivos.

Desde este enfoque es importante que las empresas cuenten con herramientas que le permitan fortalecerse dentro de una cultura de gestión de control interno y riesgo empresariales, basándose en las mejores prácticas mundiales y teniendo en cuenta siempre que la gestión de riegos y la gestión de control interno van de la mano y garantizan la transparencia y confiabilidad en las operaciones, minimizando la posibilidad de la ocurrencia de fraude y error en la gestión operativa de los procesos, sistemas, personas y factores externos.

La constante implementación y mejora tecnológica, sistemas y procesos así como las operaciones naturales de cualquier compañía traen consigo un sin número de riesgos que pueden encasillarse claramente en riesgos operativos, ya que: “El riesgo operativo se define como la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, esta definición también engloba el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégico y de reputación”.

Bajo este contexto, es importante que las compañías comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. La administración de este tipo de riesgos requiere sin duda de la adopción de metodologías y herramientas que ayuden a identificar, evaluar, transferir, mitigar, aceptar, eliminar y monitorear cada uno de los riesgos.

Haciendo un breve recuento histórico, recordemos como desde 1992, con la publicación del Informe COSO, ya se indicaba que las compañías necesariamente dentro de su actividad normal se veían enfrentadas a una variedad de riesgos, los cuales debían valorarse a través de la identificación y el análisis de riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la entidad, formando así una base para determinar cómo administrar los riesgos.

Por otro lado, la metodología COSO se crea con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de control interno. Según COSO se define al Control Interno como un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

Ya en el año 2004, el Comité COSO publica un nuevo marco de gestión integral de Riesgo COSO Enterprise Risk Management (ERM), capaz de abordar la gestión de riesgo de las empresas con un enfoque integrador y que genere una verdadera oportunidad de creación de valor para sus stakeholders.

Por lo tanto, COSO ERM se traduce en una guía para la gestión de control interno y riesgo empresariales misma que está conformada por ocho componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Tomando en consideración la necesidad que ha surgido a lo largo de estos años de crear todas estas guías de nivel mundial, resulta cada vez más evidente la importancia de que los riesgos sean gestionados adecuadamente con el fin de evitar, afectar significativamente el logro de los objetivos de una organización.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno:

Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

RELACIONES CON OTRAS ESPECIALIDADES

A través del control interno se planifican varias actividades de control, entre ellas la planificación de la auditoría, el alcance de las pruebas sustantivas, etc.; en sí toda la gestión requiere de procedimientos de control y revisión, por tanto, el control interno es transversal en todos los procesos y procedimientos de las empresas, y su aplicación es macro, relacionándose con todas las áreas:

- Consejos de Administración y Vigilancia
- Gerencia
- Auditorías Interna y Externa
- Riesgos
- Cumplimiento
- Contabilidad
- Tesorería
- Operaciones
- Atención al cliente
- Cobranzas
- Marketing
- Sistemas
- Talento Humano
- Servicios Generales

CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

OBJETIVOS

- ✓ Conocer el marco conceptual y objetivos del control interno
- ✓ Explicar los conceptos generales y la metodología utilizada para efectuar el análisis y evaluación del Control Interno.
- ✓ Dotar de un marco teórico para el desarrollo del Caso de aplicación práctica.

CONTENIDOS

UNIDAD No. UNO

1. CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

1.1 Definición
1.2 Principios
1.3 Objetivos
1.4 Elementos

1. Control Interno

1.1 Definición de Control Interno

Según Santillana el control interno se define como: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”[1]

1.2 Principios de Control Interno

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se debe tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de los siguientes principios:

a) División del trabajo: En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

b) Fijación de responsabilidad: Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se deben proveer las funciones de cada

[1] SANTILLANA, *Juan Ramón: Establecimiento de sistemas de Control Interno*, 1ra edición, 2001, p3.

área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

c) Cargo y descargo: "Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en qué forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral."[2]

Los principios de Control Interno en general pueden resumirse en cinco puntos principales:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad de personas en cada operación, es decir al menos dos personas deben intervenir directamente en cada operación.
- Ninguna persona debe tener acceso directo a registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será complementario y no de revisión.
- El Departamento de Contabilidad será el único encargado del registro de las operaciones de la empresa.

1.3 Objetivos de Control Interno

Desde el punto de vista de informe COSO los objetivos del control interno son:

---

[2] LÓPEZ, Toledo Martha; *Control Interno*, Cuba, 2003, p.38

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer numeral se enfoca a los objetivos de la entidad inclusive a las metas de desempeño y capacidad de ganancia y salvaguarda de errores. El segundo se relaciona con la presentación de los estados financieros de una forma oportuna y adecuada. El tercero corresponde a las políticas y normas que la entidad se sujeta para cumplir los objetivos de mejor manera.

Con el control interno la entidad podrá cumplir los objetivos de desempeño, podrá aumentar la capacidad de ganancia y además prevé la pérdida de recursos.

También puede asegurar la cobertura financiera, ayuda a que la empresa se conforme con las leyes y regulaciones, evitando el daño a su prestigio y otras consecuencias. Es decir, permite a una entidad llegar a donde quiere ir, evitando fraudes.

De manera más detallada se puede exponer que los objetivos de Control Interno son los siguientes:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos malversaciones de fondos
- Obtener información administrativa, contable y financiera, oportuna y confiable
- Detectar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores y demás activos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios materiales y de tiempo en operaciones de la empresa
- Mediante la evaluación al control interno se puede graduar la extensión del análisis; pruebas y estimación de cuentas sujetas a ser auditadas, etc.

1.4 Elementos

Para que la administración pueda lograr los objetivos de **control interno** de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

Ambiente de control: Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

Procedimientos de control: Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

Supervisión: Mediante un monitoreo continúo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditora Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.

Sistemas de información y comunicación: Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

MODELOS DE CONTROL INTERNO

- ✓ Conocer los modelos de control interno (*COSO*, *COCO*, MISIL, etc.)
- ✓ Dotar de un marco teórico para el desarrollo del Caso de aplicación práctica.

CONTENIDOS

UNIDAD No. DOS

2. MODELOS DE CONTROL INTERNO

2. Modelos de Control Interno

2.1 Introducción

A partir de la década de los noventa, los nuevos modelos desarrollados en el campo del control están definiendo una nueva corriente del pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial. Estos modelos han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional.

Se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. Los modelos más conocidos son: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latino- américa).

Los modelos COSO, COCO y MICIL son los más adoptados en las empresas del continente americano; es por ello que el análisis de los fundamentos teóricos de los modelos contemporáneos de control Interno que se presenta a continuación centra su atención en los mismos.

2.2 Modelo COSO

Se iniciará el recorrido ubicando al lector en el denominado informe COSO (Committee of Sponsoring organizations) comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992; tras cinco años de estudio y discusión, surgiendo un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes para este momento.

A nivel organizacional, se realza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de su gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas

A nivel normativo, pretende plantear y normas rígidas, compuesto por mecanismos burocráticos. Una referencia conceptual común a nivel de auditoría interna, externa, en los

ámbitos académicos o legislativos, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. De acuerdo al marco integrado de control interno COSO (Modelo COSO), el control interno consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada.

Estos componentes son: (1) Ambiente de Control; (2) Evaluación de los Riesgos; (3) Actividades de Control; (4) Información Y comunicación; y (5) Monitoreo. A continuación, se muestra en detalle el significado de cada uno de estos componentes.

2.2.1 Primer componente: Ambiente de Control

Ambiente de control de una empresa, es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al con- trol interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno.

De acuerdo a Whittington, y Pany (2005: 214), el ambiente de control “crea el tono de la organización a influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes”. Es por ello, que se puede decir que, un efectivo ambiente de control puede ayudar a mitigar la probabilidad de irregularidades, así como un ambiente de control débil puede reducir la efectividad de otros componentes de con- trol interno.

En el ambiente de control se distinguen siete factores a considerar: (1) Integridad y valores éticos; (2) Compromiso por la competencia; (3) Consejo de directores o comité de auditoría; (4) Filosofía y estilo operativo de la gerencia; (5) Estructura organizacional; (6) Asignación de autoridad y responsabilidades y; (7) Políticas y procedimientos de recursos humanos. A continuación, se detalla el significado de cada uno de los factores del ambiente de control mencionados anteriormente.

- Integridad y valores éticos: son el resultado de las normas éticas y de conducta de la empresa, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían llevar al personal de la empresa a cometer actos deshonestos, ilegales o poco éticos.

- Compromiso por la competencia: Cuando se habla de competencia se hace referencia al conocimiento y las habilidades que son necesarias para cumplir con una determinada tarea. Cada individuo que hace vida profesional dentro de una empresa posee una serie de habilidades y destrezas, que al combinarlas con sus conocimientos sobre un área le permite ejecutar una actividad dentro de una empresa. Arens, Elder y Beasley (2007: 275) “el compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios”.
- Consejo de directores o comité de auditoría: Este debe integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados y que tampoco tengan otras relaciones con la empresa que puedan desviar su independencia, ya que de esta manera podrá cumplir con su función de super- visión sobre los reportes financieros, e impedir que los ejecutivos dejen a un lado los controles existentes y se comentan actos deshonestos.
- Estructura organizacional: se considera otro factor del ambiente de control, ya que una estructura organizacional bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Es considerada el marco de la planeación y control de las operaciones.
- Filosofía y estilo operativo de la gerencia: abarca el enfoque de la gerencia para monitorear riesgos del negocio; las actitudes y acciones de la gerencia hacia el reporte financiero y hacia el procesamiento de la información, funciones contables y el personal.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: incluye cómo se asignan la autoridad y responsabilidad por las actividades operativas y cómo se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. Incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.

2.2.2 Segundo componente: Evaluación de los Riesgos

La evaluación de los riesgos sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello. Mantilla (2005: 39) comenta que el significado de la valoración de riesgos se orienta en la siguiente idea: “La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones

económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio".

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles. Los riesgos afectan la destreza de la entidad para sobrevivir. Por lo que, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para administrar. La definición de objetivos es una parte clave del pro- ceso administrativo por ser requisito previo para un control interno eficaz.

De acuerdo a Whittington, y Pany (2005; 218), los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo a la empresa: "- Cambios en el ambiente de operaciones;

- Personal nuevo;
- Sistemas de información nuevos o reconstruidos;
- Crecimiento rápido; Tecnología nueva;
- Líneas de pro- ductos o actividades nuevas;
- Reestructuración corporativa;
- Operaciones en el extranjero".

2.2.3 Tercer Componente: Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

- Revisiones de alto nivel, incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc.
- Procesamiento de la información, se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones.
- Funciones directas o actividades administrativas, los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- Controles físicos, Equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño, relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.

- Segregación de responsabilidades, para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Para ello existen cuatro guías generales que orientan la segregación adecuada de las responsabilidades:

1. Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros;
2. Custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones;
3. Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable;
4. Deberes y responsabilidades del departamento de tecnología de información separado de los departamentos de usuarios.

2.2.4 Cuarto componente: Información y comunicación

La información y la comunicación son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administra- dores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información.

Este componente de control interno se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

En relación a este componente, Mantilla (2005: 71) comenta que: "… El sistema de información produce documentos que tienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesaria para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a qué responsabilidades de control deben asumirse seriamente."

2.2.5 Quinto componente: Monitoreo

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. Mantilla (2005: 83) "Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñan ampliamente, ello puede ocurrir a

causa de la llegada de personal nuevo, la variación de la efectividad del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos u otras presiones adicionales".

El Sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas. Las acciones de monitoreo continúo denominado "monitoreo ongoing", incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Por desempeñarse en una base de tiempo real reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a la gestión de la organización, proporcionan una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes de control interno.

Se realizan evaluaciones separadas que son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, se realizan cada cierto tiempo. Para este tipo de evaluación se debe tener presente:

a) El alcance y frecuencia de la evaluación;
b) El proceso de evaluación;
c) La metodología de evaluación; y;
d) El nivel de documentación.

2.3 Modelo COCO

El siguiente modelo a considerar es el denominado "Modelo COCO (Criteria of Control)" de Canadá, es producto de una profunda revisión realizada por el Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO, el propósito de esta revisión se centró en hacer el planteamiento de un Modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones.

El modelo COCO (Criteria of Control) de Canadá, fue publicado tres años más tarde que COSO; éste simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje más sencillo, para hacerle accesible para todos los empleados de una empresa.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste en que, en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona 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. Las organizaciones que pretendan aplicar los lineamientos de COCO deberán tener un claro conocimiento y con- sideración de los cinco componentes que conforman el marco integrado de control interno publicado por COSO. La estructura del

modelo canadiense requiere de creatividad para su interpretación y aplicación, y es adaptable a cualquier organización una vez que se adecua a las necesidades de sus propios intereses, o usarlas de referencia para desarrollar un modelo propio.

En este orden de ideas Estupiñán expone (2006:10), el modelo COCO "busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los desarrollos siguientes:

- El impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, que han proporcionado mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación abierta;
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto a 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 objetivo del modelo COCO se orienta a desarrollar lineamientos generales para el diseño, implementación evaluación y reportes sobre estructuras de control en una organización, en él se engloba el sector público y el privado. 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.

Los criterios son elementos básicos para entender y aplicar el sistema de control plasmado en el modelo COCO. Se requiere de un adecuado análisis y comparaciones para lograr analizar estos criterios en el contexto de una empresa en particular y para la efectiva evaluación de los controles que han sido implantados.

Los 20 criterios que prevé el modelo COCO, están agrupados en cuanto a: (1) Objetivos; (2) Compro- miso; (3) Aptitud y, (4) Evaluación y Aprendizaje. Al respecto Fernández (2003) categoriza a los criterios definidos para cada grupo, que son:

2.3.1 Primer Grupo: Propósito:

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos deben ser identificados y debidamente analizados.

- Deben ser comunicadas y practicadas las políticas ideadas para apoyar la consecución de los objetivos, de tal manera que el personal de una empresa identifique el alcance de su libertad de actuación en la misma.
- Deben ser establecidos planes para orientar los esfuerzos del personal, al logro de los objetivos.
- Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores que permitan medir el desempeño.

2.3.2 Segundo grupo: Compromiso

Los valores éticos de la organización deben ser establecido y comunicados a todos sus miembros.

- Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos y al logro de los objetivos de la organización.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos, de tal manera que el proceso de toma de decisiones sea llevado a cabo por el personal apropiado.
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Tercer grupo: Aptitud

- El personal debe tener conocimientos, habilidades y las herramientas necesarias para desempeñar sus labores orientadas al logro de los objetivos organizacionales.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
- Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos organizacionales.
- Deben ser coordinadas las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

2.3.3 Cuarto grupo: Evaluación y Aprendizaje

- Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la evaluación de los objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado tomando como punto de partida las metas e indicadores preestablecidos.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- El sistema de información debe ser evaluado en la medida en que cambien los objetivos, y se precisen las deficiencias de información.

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

La estructura del control interno propuesta por el modelo COCO, Estupiñán (2006: 13), plantea que el control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

I. Categoría: Efectividad y eficiencia de las operaciones: incluye objetivos relacionados con metas de la organización de:
   a) Los servicios al cliente;
   b) La salvaguarda y uso eficiente de recursos;
   c) Del cumplimiento de obligaciones sociales;
   d) De la protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

II. Categoría: Confiabilidad de los reportes financieros internos y externos: este incluye el adecuado mantenimiento de registros contables, información confiable para uso de la organización y la publicada para información de terceros y protección de los registros contra accesos indebidos.

III. Categoría: Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas, en esta definición del control se entiende que el mismo conlleva la responsabilidad de identificar y reducir los riesgos, con mayor énfasis en aquellos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, tales como:
   - Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades. Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados;
   - Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para la toma de decisiones.

IV. Categoría: Evaluación de los riesgos, todas las organizaciones se enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de los productos y servicios.

Para la aplicación de este modelo se hacer necesario incursionar de manera detallada en los criterios seguidos en la ponderación de la importancia de las diversas operaciones que realiza la organización y en la eficacia de los controles, para lograr alcanzar este objetivo es necesario tomar como orientación los elementos de control interno que, para tales efectos, se pueden adoptar los propuestos en el marco de control interno del modelo COCO.

2.4 Modelo MICIL

La Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI) con el apoyo del Proyecto Anticorrupción y Rendición de Cuentas en las Amé- ricas (conocido como Proyecto AAA de

sus siglas del inglés) promovió y aprobó el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en la asamblea realizada en la ciudad de La Paz, Bolivia, el 25 de octubre del 2003 y que se constituye en el documento de referencia técnica para el diseño, aplicación y operación del control interno de las organizaciones públicas y privadas en Latino- américa.

El Modelo MICIL incluye cinco componentes de control interno que presentados bajo un esquema que parte del ambiente de control como pieza central, que promueve el funcionamiento efectivo de los otros cuantos componentes que encajan en él como una pieza central de un rompecabezas asegurando su funcionamiento efectivo en todos los niveles de la organización. Estos componentes son:

1) Ambiente de Control y Trabajo institucional,
2) Evaluación de los riesgos para obtener objetivos,
3) Actividades de control para minimizar los riesgos,
4) Información y comunicación para fomentar la transparencia; y,
5) Supervisión interna continua y externa periódica. A continuación, se muestra el significado de cada uno de estos componentes.

2.4.1 Primer Componente: Entorno o ambiente de control y trabajo institucional.

La base de los modelos de con- trol interno COSO y COCO, son los valores, la ética y la integridad, en MICIL marca la pauta en el comportamiento de una organización y tiene igual influencia directa en el nivel de conciencia de control y en la consecución de los objetivos organizacionales. En este componente de control al igual que en el modelo COSO, se establecen una serie de factores que se describen a continuación:

- Integridad y valores éticos: el diseño y la aplicación de este modelo se sustenta en los valores y la ética organizacional, que es aplicada al personal y en las políticas formales que existen en la empresa para cumplir con sus objetivos.
- Estructura organizativa: está resumida por lo general en su documento de creación, una ley en el caso de entidades públicas o los estatutos en el caso de organizaciones privadas. Proporciona un marco de referencia para el desarrollo del proceso administrativo, dota de la infraestructura necesaria y permite la gestión de manera eficaz.
- Autoridad asignada y responsabilidad asumida: Es necesario puntualizar la autoridad en las diferentes unidades operativas que integran a la organización, para lograr un funcionamiento adecuado.
- Administración de los recursos humanos: es el recurso más importante en una organización, por ello el ambiente de control se verá fortalecido si la organización lo

administra de manera eficiente y eficaz. Competencia personal y evaluación del desempeño individual: los conocimientos y habilidades para desarrollar tareas en un puesto de trabajo dentro de una organización son fundamentales para garantizar su funcionamiento, la calidad de los servicios entregados o de los bienes producidos, por ello la empresa debe definir un perfil profesional para el desempeño de las diferentes posiciones directivas y de operación. Filosofía y estilo de gestión de la dirección: están relacionado de manera directa con la manera en que la organización administra y evalúa los riesgos organizacionales. El consejo de administración y los comités: el entorno de control y trabajo están definidos en gran medida por las directrices del consejo de administración y de los comités de gestión creados para operar las principales actividades de la organización. Rendición de cuentas y transparencia: respecto a los resultados financieros y de gestión de las operaciones, situación que permitirá promover la transparencia en el manejo de las organizaciones.

2.4.2 Segundo componente: Evaluación de riesgos para obtener objetivos

Los riesgos que afectan de manera directa las habilidades de las organizaciones para su operación, para competir con éxito en su entorno, para mantener una posición financiera sólida, para disponer de una imagen pública positiva, para la producción de bienes o servicios de buena calidad y para contar con el personal apropiado. El nivel directivo de la empresa debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlos en los límites marcados o bajo control. Al igual que el COSO, el modelo MICIL considera que el establecimiento de los objetivos es una condición previa para la evaluación o valoración de los riesgos organizacionales.

Los factores fundamentales a considerar como parte integrante del componente evaluación de riesgos dirigido al logro de los objetivos organizacionales son:

- Los objetivos organizacionales, que se resumen en cuatro categorías:

(1) eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización, que constituyen el punto clave al cual se dirigirá la mayor parte de los esfuerzos y recursos y permitirá identificar los riesgos asociados a su consecución;
(2) Confiabilidad de la información financiera y de operación producida, dirigidos a la producción de información veraz, oportuna y confiable de los resultados de operaciones realizadas por la organización;
(3) Protección a los activos de la organización, constituidos por una serie de adecuados procesos para la adquisición, contratación, registro, integración, manejo y control de los recursos organizacionales; y,

(4) Cumplimiento de regulaciones legales, reglamentarias y contractuales, referidas al cumplimiento de un marco legal y normativa que afecta el funcionamiento de la organización ante un entorno.

- Riesgos potenciales para la organización: la dirección debe analizar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas adecuadas en el momento oportuno para adminístralos. De acuerdo a este modelo existen una serie de factores externos que representan riesgos potenciales para una organización como: los avances tecnológicos, las necesidades o expectativas de los usuarios, nuevas normas y leyes, desastres naturales, cambios en la economía, entre otros.
- Gestiones dirigidas al cambio: MICIL considera que los cambios generados en las actividades desarrolladas dentro de la organización hace que el marco de control que se aplica pierda vigencia, plantea algunos elementos que requieren especial atención, entre ellos: Cambios en el entorno de operaciones de la organización, personal que ingresa a la empresa por primera vez, sistemas de información que han sido reconstruidos o la sustitución del usado por la empresa por otro totalmente nuevo entre otros.

2.4.3 Tercer Componente. Actividades de control para minimizar riesgos

Las actividades de control son generadas por la dirección de la organización, con el propósito de poner en práctica un conjunto de políticas que le permita asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, minimizando la incidencia de riesgos que podrían afectar el logro de dichos objetivos. MICIL considera los siguientes factores aplicables al marco integrado de control institucional:

- Análisis de la dirección, que consiste en la revisión de los resultados generados por el componente información y comunicación, para hacer seguimiento al cumplimiento y avance en el logro de los objetivos organizacionales.
- Proceso de información, que busca garantizar información confiable, veraz y oportuna a todos los niveles de la organización para poyar la toma de decisiones. Indicadores de rendimiento, son establecidos en varios documentos formales y de referencia y están dirigidos a evaluar el grado de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales, y son la base para la aplicación de acciones correctivas.
- Disposiciones legales y gubernamentales: constituye un objetivo de control interno y por ende debe considerarse para el establecimiento de medidas que permitan el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales aplicables.

- Criterios técnicos de control interno, dirigidos al funcionamiento eficaz de este marco integrado en la organización.
- Estándares específicos, que establecen el contenido específico que deben tener los informes utilizados para la comunicación de los logros obtenidos.
- Información generada, que consiste en una serie de informes o reportes que proporcionan los datos fundamentales para valorar la egresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores. Un ejemplo de ellos son los estados financieros auditados. Rendimientos esperados, proyección de los rendimientos esperados por la organización a base de los resultados estadísticos de los últimos ejercicios económicos y del entorno político, social, económico en el que se desenvuelve la empresa.
- Otros criterios de control, de acuerdo a MICIL la dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo.

2.4.4 Cuarto componente: Información y comunicación para fomentar la transparencia

Es necesario identificar, recoger y comunicar información relevante de forma y en el plazo que permita a cada persona que labora en la empresa asumir sus responsabilidades. Así mismo es importante el establecimiento de una comunicación eficaz que permita el movimiento de la información formal e informal en todas las direcciones de una organización. Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son:

- Información en todos los niveles, la información relevante que se produce en la organización sobre los resultados de las operaciones realizadas por esta, debe ser difundida y comunicada en todos los niveles de la organización para con- tribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- Datos fundamentales en los estados financieros, la información presentada en los reportes financieros debe mostrar de manera razonable la situación de la empresa ara un momento determinado y debe ser generada de acuerdo a las normas contables vigentes y aplicables a la organización.
- Herramienta para la supervisión, está referido la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización deben ser una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de una organización.
- Información adicional y detallada, que permita analizar el comportamiento de las operaciones en base a datos estadísticos con el logro de los objetivos organizacionales, con el propósito de evaluar el avance en el logro de los mismos.

- Por último, la comunicación de los objetivos de la organización, que es una actividad que está relacionada con la entrega de información importante para la ejecución de las operaciones.

2.4.5 Quinto componente: Supervisión interna continua y externa periódica.

Este componente de control interno permite evaluar sí la estructura de control interno de la organización está funcionando de manera adecuada, o si es necesario introducir cambios para mejorar su efectividad. Este proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo. De acuerdo a MICIL, las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes factores:

- Monitoreo continuo por la administración: incluye una serie de actividades dirigidas a validar la ejecución de las actividades en una organización.
- Seguimiento interno, está dirigido a las actividades importantes que representen potencial riesgo en la obtención de los objetivos organizacionales, y que puede ser evaluado por el marco de control interno a partir de la evaluación de sus propios componentes. Evaluaciones externas, que incorpora en el diseño del control interno una serie de evaluaciones externas realizadas en forma periódica como parte integrante de las auditorias de los estados financieros u otro tipo de evaluación.

2.5 Metodología COSO ERM

A Finales del año 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, en el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando una guía un poco más detallada sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Conocido con el nombre de COSO II.

Este nuevo enfoque no se emitió para sustituir el marco de control interno plasmado en el modelo COSO, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las empresas mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO II Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal Control - Integrated Framework, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para

lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos grupos de interés.

Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad pre- parada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos grupos de interés. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. Price Waterhouse Coopers (2005: 04), define a la administración de riesgos corporativos así: "La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad".

2.5.1 Definición

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad

La administración de riesgos empresarial ERM comprende:

- Proceso continuo- es un medio para un fin no un fin para sí mismo.
- Es efectuado por las partes involucradas en un proceso.
- Se debe aplicar en todo nivel de Organización.
- Permite evaluar e identificar los posibles riesgos que afecten a la compañía.
- Ayuda al logro de los objetivos y nos brinda seguridad razonable en informes financieros, contables.
- Mejor toma de decisiones de respuesta al riesgo.
- Previene riesgos futuros

2.5.2 Componentes

La administración de riesgos corporativos (ERM) según lo planteado por Price Waterhouse Coopers (2005: 05-06), consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, estos son:

a) Ambiente interno: Dentro de una organización el ambiente interno establece las bases sobre las cuales el riesgo es percibido y posteriormente entregado al personal de la entidad, incluyendo así la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad, los valores éticos y el ambiente en el que operan.

b) Establecimiento de objetivos: Es importante que los objetivos de la organización se establezcan antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que puedan afectar el logro. El COSO E.R.M. afirma que la Compañía puede administrar el correcto funcionamiento de los procesos para establecer objetivos y que estos, planteados con anterioridad, apoyan y están alineados con la visión/misión de la entidad y a su vez son consistentes con su apetito por el riesgo.

c) Identificación de eventos: Se deberá identificar todos aquellos eventos internos y externos los cuales afecten a la entidad, mediante el cual se pueda clasificar entre eventos y oportunidades. Las oportunidades serán canalizadas hacia la estrategia de la administración o hacia el alcance de los objetivos.

d) Evaluación del riesgo: Al momento de identificar los riesgos, estos deben ser analizados y teniendo en cuenta el impacto y probabilidad de que ocurran, siendo así la base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

e) Respuesta al riesgo: La administración selecciona las respuestas a los riesgos identificados los cuales son: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones que permitan a los riesgos alinearse con la tolerancia y con el apetito al riesgo que tiene la entidad.

f) Actividades de control: Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

g) Información y comunicación: Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

h) Monitoreo: Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (en curso), evaluaciones separadas, o ambas.

Para la aplicación de este modelo se hacer necesario incursionar de manera detallada en los criterios seguidos en la ponderación de la importancia de las diversas operaciones que realiza la organización y en la eficacia de los controles, para lograr alcanzar este objetivo es necesario tomar como orientación los elementos de control interno que, para tales efectos, se pueden adoptar los propuestos en el marco de control interno del modelo COCO.

2.6 Riesgo Operativo

2.6.1 Definición de Riesgo Operativo

De acuerdo al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea:

"El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operativo incluye el riesgo legal, en relación a la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

2.6.2 Principios del Riesgo Operativo

En el nuevo Acuerdo de Capital se establece los Principios de «Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación

Desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de control interno y riesgo empresariales

***Principio No. 1.- Responsabilidad Alta Gerencia*:** El Directorio debe ser consciente de responsabilidad de los principales aspectos de los riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo del banco. El esquema debe proporcionar una definición a nivel corporativo del riesgo operativo y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados/mitigados.

Principio No. 2.- Aseguramiento efectivo del control: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio No. 3.- Gestión integral de toda la Organización: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar la toda la organización esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco. La gestión de control interno y riesgo empresariales implica: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/ Control.

Gestión de control interno y riesgo empresariales: identificación, evaluación, monitoreo y mitigación/control

Principio No. 4.- Tanto para las actividades actuales como las nuevas: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio No. 5.- Gestión permanente sistemática y proactiva: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Debe existir un reporte permanente de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación

Principio No. 6.- Coherencia entre estrategias y objetivos: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio No. 7.- Existencia de planes de Contingencia: Los bancos deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

Papel de los supervisores

Principio No. 8.- Supervisión obligada a todo tipo de entidades: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación, como parte de un enfoque integral para la gestión de control interno y riesgo empresariales.

Principio No. 9.- Supervisión, periódica e independiente: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos.

Principio No. 10.-. Transparencia y divulgación: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

2.6.3 Factores del riesgo operativo

La norma define a los factores de riesgo operativo como la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo, siendo estos: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos y establece requisitos mínimos para la administración de cada de ellos propiciando un ambiente adecuado de gestión del riesgo operativo, conforme lo establecido en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (NACB), conocido también como Basilea II.

A continuación, se analiza los lineamientos mínimos, para cada uno de los factores del riesgo operativo:

- La definición del riesgo de operativo y los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades respecto a los factores del riesgo operativo
- La exigencia de un esquema de administración del riesgo de operativo; y;
- El establecimiento de las responsabilidades en la administración del riesgo de operativo.

A continuación, se analiza los lineamientos mínimos, para cada uno de los factores del riesgo operativo.

1. Administración de Procesos: La administración de procesos es un tema fundamental para la adecuación de los mismos a las exigencias del mercado, procurando que todos los procesos trabajen en armonía para maximizar la eficiencia de las instituciones financieras.

Por tanto, exige de las organizaciones el establecimiento de procesos estructurados, que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos; es por ello que la norma propone que las entidades financieras agrupen sus procesos en tres categorías:

- Gobernantes o estratégicos;
- Fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y,
- Habilitantes, de soporte o de apoyo.

Adicionalmente, la norma dispone que las entidades identifiquen, aún en los servicios provistos por terceros, sus procesos críticos, es decir aquellos que, en caso de una interrupción, pondrían en peligro la continuidad de las operaciones; por lo cual, se justifica plenamente establecer planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Además, las entidades deberán vigilar el cumplimiento de los procesos y someterlos a una mejora continua, para lo cual, deben desarrollar políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos.

2. Administración del Recurso Humano: Consiste en el proceso a través del cual las instituciones planifican y gestionan el recurso humano para promover su desempeño eficiente y alcanzar los objetivos individuales de las personas y los objetivos institucionales.

Con la finalidad de que se promueva una cultura laboral y se alcance un trabajo eficiente y eficaz es necesario que las entidades definan políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades.

Existen ciertos aspectos relacionados con el personal, que toda organización deberá considerar al momento de establecer esas políticas: reclutamiento, selección, determinación de competencias, contratación, planes de carreras, evaluaciones de desempeño, criterios de remuneración, motivación, clima organizacional, higiene y seguridad, condiciones físicas y ambientales, rotación, finalización de la relación laboral, entre otros. Estos aspectos han sido incluidos en tres grupos de procesos para la administración del recurso humano:

- Incorporación,
- Permanencia y;
- Desvinculación.

3. Administración de la Tecnología de Información: En cuanto a la tecnología, la expectativa es que las instituciones cuenten con una tecnología de información que

soporte adecuadamente las operaciones y procesos de las entidades, siendo necesario cumplir los siguientes objetivos:

- Planifiquen ordenadamente sus requerimientos actuales y futuros de tecnología;
- Establezcan toda una serie de requisitos y condiciones de seguridad y de continuidad del negocio;
- Generaren información íntegra, disponible y confidencial;
- Aseguren que la tecnología no afecte al normal desenvolvimiento de sus operaciones.

4. Administración de Eventos Externos: La administración del riesgo operativo requiere que las entidades identifiquen eventos externos (no derivados del entorno político, económico y social) a los que pueden ser vulnerables como, por ejemplo:

- Fallas en los servicios públicos;
- Ocurrencia de desastres naturales;
- Atentados;
- Otros actos delictivos;

Con la finalidad de establecer planes de contingencia que ayuden a mitigar su impacto en la operatividad de la entidad.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

OBJETIVOS

- ✓ Conocer los métodos de evaluación de control interno.
- ✓ Desarrollar metodologías para la evaluación de control interno para gestionar riesgos empresariales.

CONTENIDO

UNIDAD No. TRES

3. METODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

3. Métodos de Evaluación de Control Interno

3.1 Introducción

Una forma quizás más sencilla de obtener información sobre el funcionamiento del sistema de control interno en una entidad será la indagación, la observación, la revisión de los manuales de organización y funciones, manuales de contabilidad y auditoría interna, reglamento interno de trabajo, los procedimientos e instrucciones internas y otras disposiciones adoptadas por la administración o gerencia; así como conversaciones o entrevistas con ejecutivos sobre la constitución, organización, capital social de la empresa, los procesos judiciales, cantidad de trabajadores, etc. Sin embargo, los medios o los métodos más utilizados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno en la empresa y que al mismo tiempo puedan servir para dejar constancia de haber efectuado la evaluación son los siguientes métodos: descriptivo, cuestionario, gráficos o flujogramas.

3.2 Método Descriptivo

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

a. Origen de cada documento y registro en el sistema.
b. Cómo se efectúa el procesamiento.
c. Disposición de cada documento y registro en el sistema.
d. Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Por lo general se describe procedimientos, registros, formularios, archivos, departamentos que intervienen en el sistema de control. Este método presenta el inconveniente que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito en forma clara, precisa y sintética, lo que trae como consecuencia que algunas debilidades de control no queden expresadas en la descripción.

3.3 Método de Cuestionario

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

El método de cuestionario es utilizado extensamente por los auditores independientes como los auditores internos, consiste en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y ante una respuesta negativa evidencia una ausencia de control. Los cuestionarios se pueden organizar clasificando las preguntas de acuerdo con los objetivos de control y cada pregunta referirse a la presencia de las medidas de control para lograr el objetivo de que se trate.

El objetivo del cuestionario de control interno es reunir información, para descubrir hechos, evidencias, opiniones, con el fin de reunir datos o información cuantitativa. La información obtenida debe ser tabulado, depurado y servir juntos con otros agentes como soporte del informe de auditoría basado en los papeles de trabajo.

Los cuestionarios abordan cuestiones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos.

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta.

Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una Organización o dirigida a clientes, proveedores o terceros.

3.3.1 Características de redacción de cuestionario:

En la elaboración o la preparación de un cuestionario, el auditor debe tener presente determinadas características fundamentales, como son:

a. El cuestionario debe redactarse de acuerdo al nivel de formación de las personas a las que se dirige.
b. Las preguntas deben redactarse con claridad y permitir cierta libertad para que el encuestado no se sienta inclinado a dar una determinada respuesta ni a contestar si o no
c. Deben evitarse los términos subjetivos y si es posible las preguntas deben ser concisas y precisas con el fin de lograr mayor concentración y evitar la fatiga al entrevistado.
d. Las preguntas han de estar encaminadas (dirigidas) para cumplir el objetivo de la evaluación del control interno y no deben eliminar la entrevista sino complementarla.

3.3.2 Ejemplo de cuestionario:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO **FONDOS DE CAJA CHICA.** Preparado por Fecha Revisado por Fecha	**OPCIÓN**		**RESULTADO**	
	SI	**NO**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
1. ¿Se usa el sistema de fondo fijo?				
2. ¿Es una sola persona responsable principalmente de cada fondo?				
3. Justificantes de caja chica:				
a) ¿Se exigen siempre en cada desembolso del fondo?				
b) ¿Están numerados?				
c) ¿Los firma el que recibe el efectivo desembolsado?				
d) ¿Están escritos con tinta?				
e) ¿Llevan el importe en cifras y en letras?				
f) ¿Los aprueba una persona responsable?				
g) ¿Se cancelan, juntamente con los documentos justificantes, de forma que no puedan usarse nuevamente?				
4. ¿Se extienden los cheques para renovar el fondo a la orden del cajero del fondo?				
5. El cajero del fondo:				
a) ¿Tiene acceso a los ingresos en efectivo?				
b) ¿Tiene acceso a los libros generales de contabilidad?				
6. Cuando se cambian cheques usando el efectivo del fondo, ¿debe primeramente aprobar el cheque alguna otra persona que no sea el cajero de caja chica?				
7. ¿Se aprueban oficialmente los adelantos hechos del fondo?				
8. ¿Se depositan puntualmente en el banco los cheques pagados con las existencias del fondo?				
9. ¿Existe un buen sistema de auditoría interna para los justificantes de caja chica, que actúe cuando se renueva el fondo?				
10. ¿Es razonable el importe del fondo de caja chica?				
11. ¿Hay cheques posfechados en el fondo?				
12. ¿Son las erogaciones de apariencia razonable?				
13. ¿Cuál es la cantidad máxima que puede pagarse con el fondo por un justificante $ 25,00 aislado de caja chica?				
14. ¿Se practica una auditoría interna de sorpresa en la caja chica y en sus operaciones?				

3.4 Método de Flujograma (Diagrama de Flujo)

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

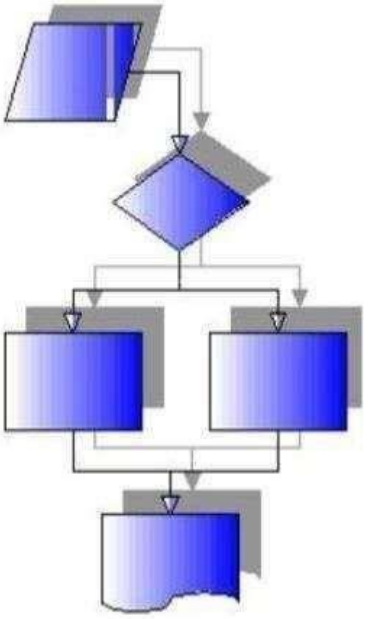
Este método simplifica la tarea de descripción de los procedimientos y técnicas mediante el uso de gráficos de movimiento de transacciones, también llamadas diagramas de flujo o flow charts. Este diagrama proporciona al lector una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes, distribución de documentos y situación de los registros de contabilidad.

3.4.1 Técnicas de Diagramación:

3.4.1.1 Diagramas de flujo de procesos:

- El análisis del flujo de procesos es la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.
- Los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.
- Puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

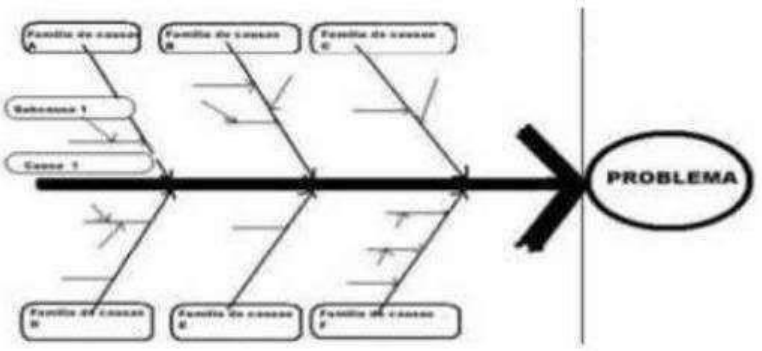
Figura No. 1
Diagrama de Flujo



3.4.1.2 Diagramas de causa y efecto:

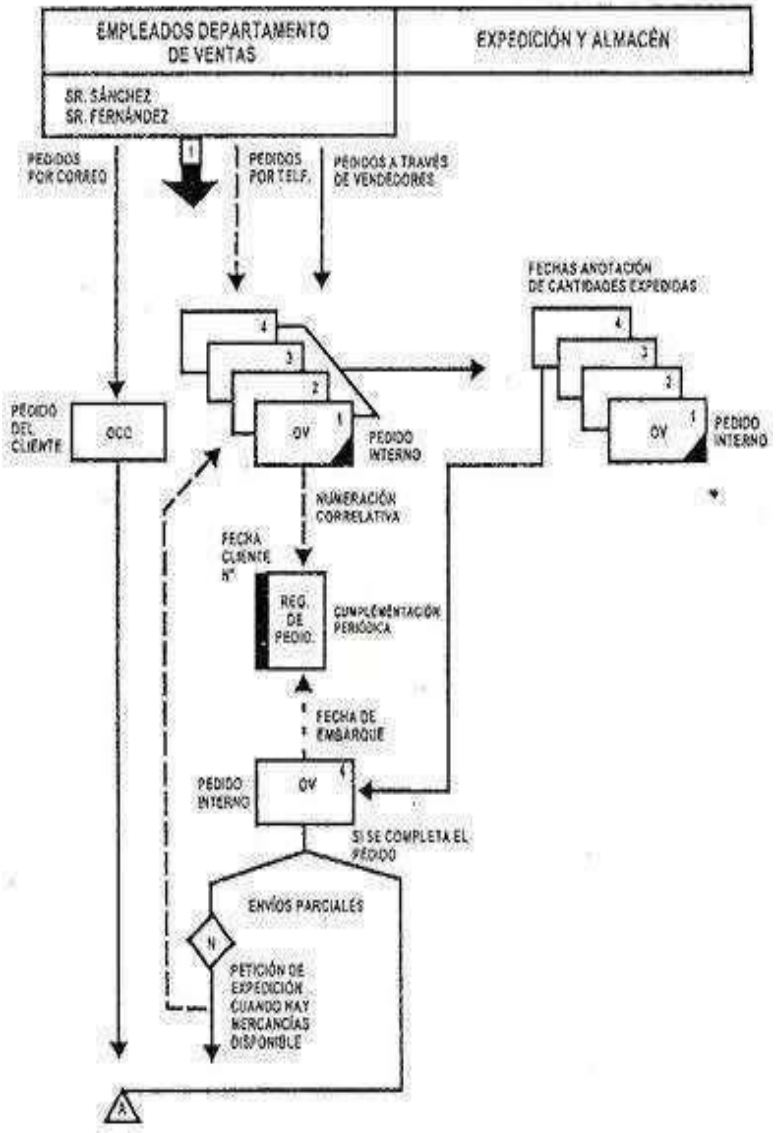
Se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.

Figura No. 2
Diagrama de Causa Efecto



3.4.1.1 Ejemplos de Diagramas

Figura No. 3
Ejemplo Diagrama del Ciclo de Ventas



Luego de haber realizado la evaluación del sistema de control interno en una organización se realiza la tabulación y análisis de la información obtenida, posteriormente se emite una carta de control interno adjuntando las observaciones y recomendaciones con la finalidad que la alta dirección o gerencia efectúe los correctivos pertinentes y oportunos en cautela de los intereses empresariales.