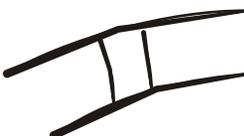


C
O
N
T
R
O
L

I
N
T
E
R
N
O



PROGRAMA DE
PREPARACIÓN ECONÓMICA
PARA CUADROS

Material de Consulta

2005

Dr C José Carlos del Toro Ríos
MSc Antonio Fonteboa Vizcaino
Dra C Elvira Armada Trabas
MSc Carlos Manuel Santos Cid

Esta edición ha sido preparada para el Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros, por integrantes del Comité Académico Nacional.

Colectivo de autores:

- © Dr C José Carlos del Toro Ríos / Presidente Comité Académico Nacional
 - © MSc Antonio Fonteboa Vizcaíno
 - © Dra C Elvira Armada Trabas
 - © MSc Carlos Manuel Santos Cid
- © Sobre la presente edición:
Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005

ISBN 959-7185-04-0

Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros
Calle B No. 55 entre 3ra y 5ta. Plaza de la Revolución
La Habana, Cuba
Teléfono (537) 831 1854
E-mail: cecofis@cecofis.com.cu
<http://www.cecofis.cu>

Revisión: Lic. Anielka Serrano Vizcaíno
Edición: MSc Argelia Cristina Reyes Galiano
Diseño de portada: Meinardo Sierra Liranza

Impreso en el Combinado de Periódicos Granma

C
O
N
T
R
O
L

I
N
T
E
R
N
O



PROGRAMA DE
PREPARACIÓN ECONÓMICA
PARA CUADROS

Material de Consulta

ÍNDICE

Índice	1
Introducción	3
Tema No. 1: Ambiente de Control	7
1.1.- Primera norma: Integridad y valores éticos	8
1.2.- Segunda norma: Competencia profesional	9
1.3.- Tercera norma: Atmósfera y confianza mutua	11
1.4.- Cuarta norma: Estructura organizativa	12
1.5.- Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad	13
1.6.- Sexta norma: Políticas y prácticas en personal	15
1.7.- Séptima norma: Comité de Control	17
Tema No. 2: Evaluación de Riesgos	19
2.1.- Componentes esenciales de la definición de riesgo	20
2.2.- Primera norma: Identificación del riesgo	23
2.3.- Segunda norma: Estimación del riesgo	24
2.4.- Tercera norma: Determinación de los objetivos de control	26
2.5.- Cuarta norma: Detección del cambio	27
Tema No. 3: Actividades de Control	29
3.1.- Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades	30
3.2.- Segunda norma: Coordinación entre áreas	31
3.3.- Tercera norma: Documentación	32
3.4.- Cuarta norma: Niveles definidos de autorización	32
3.5.- Quinta norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	32
3.6.- Sexta norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros	33
3.7.- Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves	33
3.8.- Octava norma: Control del sistema de información	33
3.9.- Novena norma: Control de la tecnología de información	34
3.10.- Décima norma: Indicadores de desempeño	35
3.11.- Oncena norma: Función de Auditoría Interna independiente	36

Tema No. 4: Información y Comunicación	37
4.1.- Primera norma: Información y responsabilidad	38
4.2.- Segunda norma: Contenido y flujo de la información	40
4.3.- Tercera norma: Calidad de la información	40
4.4.- Cuarta norma: Flexibilidad al cambio	41
4.5.- Quinta norma: El sistema de información	42
4.6.- Sexta norma: Compromiso de la dirección	43
4.7.- Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias	43
4.8.- Octava norma. Canales de comunicación	44
Tema No. 5: Supervisión y Monitoreo	47
5.1.- Primera norma. Evaluación del Sistema de Control Interno	48
5.2.- Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno	49
5.3.- Tercera norma: Auditorías al Sistema de Control Interno	49
5.4.- Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos	50
5.5.- Quinta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas	51
Tema No. 6: Las evidencias	53
6.1.- Lo objetivo y lo subjetivo del control	53
6.2.- El perfeccionamiento empresarial	54
6.3.- Los manuales de organización y procedimientos	55
6.4.- Manuales de Contabilidad y de Costo	57
Bibliografía	59
Anexo:	
Guía cuestionario para el diagnóstico y evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios	61

INTRODUCCIÓN

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

Definición de Control Interno

Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad RAZONABLE al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Características del Control Interno

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

El Control Interno será efectuado por la dirección y el resto del personal; es por ello que a partir de la promulgación de la Resolución 297/03 el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía y son responsables de su implementación y supervisión todos los directivos a cualesquiera de los niveles según la estructura organizativa de la misma. Es indispensable que los trabajadores se sientan copartícipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa cómo tributa al Control Interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas. Este objetivo se puede lograr a través de un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la Resolución y la nueva forma de pensamiento a desarrollar; recordemos que excepto el personal de las áreas económicas el resto de los trabajadores en la entidad cubana promedio no han tenido mucha cultura sobre el Control Interno.

El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable. El término “razonable” reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo. Por tanto, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

La razonabilidad se basa, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso, y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implantarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo. No es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta del fraude y del desperdicio. Es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo, evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar, oportunamente, cuando dejan de ser necesarios.

A continuación exponemos un breve comentario de los objetivos del Control Interno.

Confiabilidad de la información

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores

de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes.

Eficiencia y eficacia de las operaciones

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “diseño del puesto de trabajo” que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Por tanto, el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen,

puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo este nuevo concepto, el sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

TEMA 1

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman.

Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

La dirección de la entidad y el auditor interno, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva
- Sanas políticas de administración
- Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

1.1.- Primera norma: Integridad y valores éticos

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

Por supuesto, un factor clave para este logro es el ejemplo que transmita la máxima dirección de la entidad; este ejemplo desarrolla o destruye esta Norma en la organización.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad”.

En consecuencia, los directivos deben transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Los trabajadores deben aceptar y entender ese mensaje, que en cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial. La dirección demostrará continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y principalmente el comportamiento, su compromiso para con la integridad y los valores éticos.

Integridad en las funciones de dirección

Es lograr que precisamente la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante sus cuadros y todos los trabajadores de la entidad. Para ello sería su fundamental entorno, considerándose entre otros aspectos los siguientes:

- Llevar al Consejo de Dirección las informaciones recibidas del mando o instancia superior de una forma oportuna y lograr la interpretación y valoración de las mejores formas de conformarlas y aplicarlas.
- Elaborar mecanismos que logren que cada tarea orientada posea un monitoreo constante, logrando con ello una retroalimentación ascendente, descendente y transversal, lo que lograría de su retorno una conformación integral.
- Que los cuadros se vean con la necesidad de ayuda mutua en el desempeño de una actividad, lo que evitaría sentirse como imprescindibles; ello quiere decir que las tareas encomendadas serán realizadas por todos y se busquen soluciones totalmente participativas, lo que no quiere decir que no tengan un responsable.
- Que se descentralice a los niveles intermedios, hasta el propio trabajador, aquellas tareas que fueron acometidas o acordadas de manera oportuna, donde corresponda, pudiendo éstos, elevar sus criterios y recomendaciones, lo que pudiera igualmente canalizarse por la sección sindical.

- La existencia de mecanismos, donde tanto el dirigente intermedio como el trabajador detecte los problemas que generan pérdidas por producciones defectuosas, servicios inadecuados, orientaciones fuera de término y caprichos, etc. pudiendo accionar de inmediato e informar el problema mediante su jefe al que se subordina o por vía de la sección sindical.
- La información por parte de la dirección del cumplimiento de la gestión económica a todos los trabajadores, ya sea en reuniones sindicales o en cualquier actividad, donde éstos puedan exponer sus opiniones y soluciones presentes o futuras.
- La existencia de mecanismos de evaluación de cuadros y dirigentes a todos los niveles de manera indirecta; o sea, que el trabajador pueda enviar sus valoraciones sin que medie su firma o apuntes personales, sino aquel que él elija personalmente, donde pueda descargar sus preocupaciones sin temor a no ser escuchado y menos aún reprimido; ello evitaría comentarios de pasillos y anónimos. De igual forma funcionaría cuando por medio de emisoras internas, revistas de la entidad, reuniones sindicales, etc. se lean las opiniones emitidas y las medidas habilitadas de proceder las mismas. Sin lugar a dudas el trabajador en general se sentiría escuchado, consultado, participe de las decisiones.
- Evitar por todos los medios las llamadas de atención a trabajadores y dirigentes de forma acalorada en presencia de colectivos, lo que deberá hacerse en lugar adecuado y cuando suceda el hecho, evitando faltas de respeto y otras consecuencias. Generalmente deberá hacerse en presencia de los inculcados y las organizaciones del centro.

1.2.- Segunda norma: Competencia profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben, entre otras:

- a) Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.

- b) Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- c) Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

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

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. ”

Los trabajos realizados por la dirección para cumplimentar esta norma quedarán establecidos en la descripción del puesto de trabajo, el manual de organización, los documentos que pueden haberse elaborados al efecto, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Competencias formales de la entidad

- La entidad debe poseer la resolución de constitución de la misma con el objetivo de conocer su razón de ser; o sea, para qué fue creada, con el conocimiento de su actividad fundamental, para con ello cumplir con los aportes que deben hacer al Estado.
- La entidad debe poseer la resolución de constitución de sus órganos de dirección, donde se defina el período de reuniones, funciones, integrantes, cómo se informará al colectivo de sus acuerdos y decisiones que competen a sus esfuerzos.
- Conformación y chequeo periódico de los convenios colectivos de trabajo, para lograr con ello el conocimiento de la integración de funciones administrativas de todos los trabajadores; realizar periódicamente un análisis de los puntos concertados evitando la falta de relaciones imprescindibles de trabajo.
- Establecimiento de contratos y obligaciones, lo que se integra en compraventas, comercializaciones, servicios y producciones temporales u otras plenamente autorizadas por los organismos competentes.
- Establecimiento de estilos y métodos de dirección lo que conlleva a una organización integrada entre todas las áreas de trabajo, así como el funcionamiento del Consejo de Dirección y otros niveles intermedios.
- La entidad debe contar con una plantilla de cargos aprobada por la autoridad correspondiente.

Sobre conocimientos y habilidades

Se trata de llevar a cabo las captaciones del personal que se encuentre preparado para la tarea a desarrollar y no adecuar el puesto de trabajo a la persona captada, así como establecer mecanismos de capacitación continua de los mismos y los ya existentes; entre otros:

- Cada puesto de trabajo tiene bien conformado los requisitos del cargo, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un trabajador para ocuparlo. De no ser así con los trabajadores en plantilla, deberá hacerse un programa de capacitación a cada uno de ellos.
- Se tiene un plan de capacitación y adiestramiento al puesto, lo que está en correspondencia con las necesidades de cada trabajador y dirigente acorde al desempeño de sus funciones, periódicamente evaluado por la dirección.

- La existencia de mecanismos de selección, captación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso, llevando un proceso previo de investigación de la trayectoria laboral, así como la valoración de la comisión de expertos o idoneidad de la entidad, antes de llevarlo a la aprobación.

1.3.- Tercera norma: Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra Norma con un componente intangible dentro del ambiente de control.

Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

Relación y trato con trabajadores y terceros

Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Es lograr un grado de comprensión tal que se entienda cuál es el camino que mutuamente lleva a la prosperidad de las relaciones y con ello de la entidad, de los trabajadores y de los terceros. Para ello deben seguirse varias alternativas que pudieran ser, entre otras:

- Se requiere no sólo de una atención formal con los trabajadores y terceros, sino igualmente de una manera peculiar de trato que va desde el mero saludo hasta el intercambio de palabras afines o no con la actividad que realiza, lo que conlleva no sólo al respeto formal, sino al intercambio de intereses comunes, lo que evita que no se vea sólo al jefe, a los funcionarios de la entidad y a los trabajadores como fastidiar o buscar alternativas para su beneficio personal, sino la manera de interactuar lo mejor para la entidad; y con respecto a terceros (clientes, proveedores, etc.), buscando alternativas que vayan en beneficio de ambos, lo que incrementa su excelencia en el desempeño.
- Establecer mecanismos donde las entidades se relacionen con los trabajadores en general, lo que puede interpretarse como visitas a sus casas, visitas a los centros hospitalarios donde se encuentran hospitalizados ellos y sus familiares, etc. y no visto únicamente desde el punto de vista sindical, sino empresarial.
- Interrelacionar con clientes y proveedores fijos o mayoritarios, relaciones de penetración buscando no dádivas, ni mucho menos benevolencias en las ventas o compras, sino en la conformación de servicios y producciones cada vez más eficientes y con un alto nivel de competitividad, lo que pudiera lograrse en intercambios de experiencias, en consejos, conferencias, proyectos conjuntos de propaganda de las mercancías y servicios que ambos prestan, e incluso imagen de funcionamiento.

- Llevar a los Consejos de Dirección a trabajadores simples con vasta experiencia en el trabajo, e incluso, con no tanta pero sí altas consideraciones del colectivo, para escuchar sus experiencias y recomendaciones, y con ello lograr mejor trato y familiaridad entre los trabajadores en general y en aras del beneficio de la entidad.

La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que corresponda, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos. Para ello se requiere:

- Que el trabajador o directivo esté convencido de que la información recibida es la que realmente necesita para la realización de sus funciones.
- La existencia de mecanismos de análisis de la información en el área; no sólo la que posee el trabajador, sino la de toda el área, lo que crea en los trabajadores una comunicación abierta y un alto nivel de confianza que estimula al desempeño.
- Efectuar análisis y evaluaciones del desempeño de cada trabajador y dirigente, a los efectos de fortalecer el control. Cada persona a través de las actividades de rotación de empleados o el análisis por áreas puede conocer qué hacen los demás y cómo le sirven de contrapartida en su actividad. Con ello se reduce la dependencia del juicio propio, la capacidad y la presencia de una única persona.
- La creación de mecanismos donde los trabajadores puedan exponer no sólo sus discrepancias, sino sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento de la dirección en las distintas áreas.
- Igualmente importante es que los trabajadores y directivos puedan exponer a todo el colectivo las distintas experiencias logradas en las áreas, utilizando las asambleas de los trabajadores y otros espacios, propiciando en alguna medida la necesidad de actualización del convenio colectivo de trabajo.

1.4.- Cuarta norma: Estructura organizativa

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.”

“Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.”

Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el flujo informativo necesario ¿qué se hace con la información recibida? ¿de dónde proviene? ¿hacia dónde va la que emite un puesto de trabajo o área?

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Además, el trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc.

Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial.

1.5.- Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.”

“El Ambiente de Control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.”

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establecen las acciones de las personas dentro del sistema de Control Interno.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad y la autoridad son dos términos extremadamente diferentes, a pesar de que en ocasiones se confunden, fundamentalmente en el momento de delimitar cualquier acción. Autoridad, es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder. Y responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace.

Por tanto, la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc. Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación.

La responsabilidad de los trabajadores y ejecutivos está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción sólo al momento en que se encuentra en pleno desempeño.

En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad.

Es imprescindible además, que en casos donde por causas muy expresas la responsabilidad sea colectiva, se delimite de manera clara a partir de dónde y hasta dónde, ya que en correspondencia con ello puede existir una delimitación personal en cada acción.

La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad. Es por ello que:

- Cada puesto de trabajo debe tener una descripción completa y detallada de las funciones que en él se realizan, así como los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo.
- Identificar en la plantilla de cargos la cantidad de personas.
- Toda área, sección o departamento de trabajo debe estar regido por un nivel de autoridad necesario, a los efectos de que se garantice un equilibrio con relación a las responsabilidades, así como al control de las mismas por un jefe o jefes.
- Cada nivel de dirección debe tener definido su nivel de competencia, a los efectos de que éste pueda no sólo lograr el desempeño de su actividad, sino llevar a efecto todo un mecanismo de reingeniería, organización y adecuación acorde a sus facultades y necesidades.
- Cada uno de los niveles de dirección y los trabajadores, para lograr una actualización e idoneidad competente, deben insertarse en un plan de capacitación continua acorde a sus funciones.

- Cada entidad debe poseer el Manual de Normas y Procedimientos, o el Manual de Organización, como un instrumento para ordenar el trabajo y que permita la actualización y chequeo del sistema de Control Interno.

1.6.- Sexta norma: Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.”

Para ello es imprescindible que se cumplan los procedimientos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción, previstos para con los recursos humanos, por lo que se hace necesario:

- Tener definido su mecanismo de captación de personal, así como el seguimiento de éstos después de su entrada en la entidad.
- La selección del personal debe realizarse de manera que nunca quede margen al favoritismo, manteniendo un proceso claro y utilizando procesos de verificación.
- La selección del personal siempre se hará en correspondencia con la necesidad del puesto y nunca en la adecuación del puesto a la persona que cubrirá la misma; ya que lo imprescindible es su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.
- Al momento de entrar a la entidad, el trabajador o funcionario debe recibir adiestramiento o capacitación inmediata de lo que debe hacer, así como lo que se espera de él, dejando constancia de ello, lo que sirve además de control como base de futuras evaluaciones al trabajador.
- El área de Recursos Humanos debe darle un tratamiento especial a los trabajadores de nuevo ingreso, a los efectos de conocer sus inquietudes, así como evaluar el rendimiento de sus actividades, incluyendo sus aptitudes y disciplina.

Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso.

Sobre las medidas correctivas y otras en bienestar de la entidad

Es precisamente una necesidad inalienable que los colectivos conozcan de violaciones específicas, así como de mecanismos inadecuados que han sido objeto de análisis en los Consejos de Dirección u otros colectivos, a los efectos de establecer interacciones y soluciones emergentes; para ello deberá entre otras medidas procederse de la siguiente manera:

- Es responsabilidad de la alta dirección tomar cuantas medidas sean necesarias para la solución de deficiencias o desviaciones de funcionamiento, e informar a los factores sindicales y trabajadores que correspondan a los hechos, las medidas tomadas de manera oportuna y con toda la argumentación necesaria.
- Lograr en cada comunicación que los trabajadores, el Consejo y el o los infractores entiendan la ocurrencia de la violación y la necesidad de la medida aplicada, para con ello evitar los comentarios de pasillo y fuera de la entidad correspondiente.
- La alta dirección de la entidad establecerá mecanismos internos que logren informar a los colectivos de las irregularidades fundamentales que se han venido suscitando en las ventas, compras, transacciones, captación de personal, indisciplinas internas, etc. a los efectos de que los trabajadores se sientan partícipes de los problemas y ayuden a encontrar mecanismos de prevención.
- Dotar de medios de comunicación informática, altoparlantes, gráficos, etc. en las zonas y/o lugares necesarios, para evitar acciones inadecuadas como accesos indebidos, deambular en lugares impropios, confirmación de entradas, etc.
- Comunicarle a los trabajadores al detectarse cualquier irregularidad, cuales son los mecanismos de investigación y documentación utilizados para detectarlos y así fundamentar cada violación, así como la medida correctiva oportuna y eficaz.
- Existencia de regulaciones de pagos u otros mecanismos de atención material o moral a los trabajadores que sobrecumplen con sus actividades, así como los que logran altos índices de recuperación o ahorro laboral.
- La consecución de controles, normas, inspecciones, etc. que logren la razonable reducción de hechos, que pudiera ser el monitoreo diario o el que realice el Comité de Control u otro personal seleccionado al azar, para que informe al Consejo de Dirección al día siguiente o casi inmediato de las irregularidades que pudieran existir, tales como: salidas por lugares inadecuados de la entidad, entrada de personal ajeno sin el debido control, supervisión de puestos de trabajo y lugares aislados y horarios extralaborales, etc. Se trata de hacer muestreos periódicos de cualquier actividad por personal ajeno a ella, e informar al Consejo y al colectivo de los resultados, sin necesidad de exponer quienes monitorearon o chequearon.
- Tener la confirmación con los clientes periódicamente, ya sea por correo electrónico o personalmente, y siempre por persona ajena al manejo del efectivo y de los registros auxiliares, evaluando el proceder por las discrepancias detectadas, pudiéndolo hacer el auditor interno; ya que son funciones incompatibles: la facturación, embarques, confirmación, rebajas y descuentos, devoluciones, contratación, reclamaciones, manejo de efectivo, registro auxiliar y mayor, reconocimiento de ingresos, cobros, otorgamiento de políticas de créditos, autorización de compras, etc.

1.7.- Séptima norma: Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por el Director General y las auditorías internas y externas.

Los miembros del Comité de Control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

Ante todo lo explicado, podemos asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la entidad.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

TEMA 2

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

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

Por tanto, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro. En este análisis deben considerarse aspectos como:

- a) Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos deben tributar a la misión y visión de la entidad.
- b) Que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sea del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de éstos.
- c) Que las estrategias asumidas estén en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implantación) y un resultado cualitativo (haciendo una valoración de la eficacia desde el punto de vista de los resultados, lo logrado y hacia dónde llega el beneficio).

- d) Que la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.
- e) Que cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos de las mismas, evitando ante todo que los esfuerzos se desvíen a otras que cambien el sentido de las áreas y de la entidad.
- f) Los objetivos específicos serán abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.
- g) Tener en cuenta los ciclos de operaciones de la entidad en el diseño de los objetivos específicos, que pueden estar enmarcados en:
 - Entrega, recepción o expedición de mercancías.
 - Operaciones materiales, financieras y de recursos humanos.
 - Marketing o ventas.
 - Servicio al cliente.
 - Compra o aprovisionamiento.
 - Desarrollo o reingeniería de los procesos tecnológicos.
 - Selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción de los recursos humanos.
 - Gestión de la entidad; tanto de su desempeño con terceros, como de los riesgos, incluyendo los de las posibles pérdidas y de los trabajadores.
 - Tecnologías de la información y las comunicaciones.
 - Planificación, organización y dirección.
 - Proceso del movimiento del personal, descripciones de funciones de trabajo y de nóminas.
 - Valoración de los costos de la producción y los servicios.
 - Proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
 - Proceso de atención al hombre y sus familiares.
 - Cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad.
 - Falta de experiencia y preparación de los ejecutivos y trabajadores para con su desempeño.

Otro elemento esencial es que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

2.1.- Componentes esenciales de la definición de riesgo

Incertidumbre

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Otros componentes de la definición de riesgo

Nivel de riesgo

Como habíamos indicado anteriormente, aún conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

Entendemos por frecuencia el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando.

Por ejemplo, los accidentes del tránsito tienen generalmente una relación de alta frecuencia y baja severidad, pues por cada accidente de proporciones considerables suceden decenas de pequeños accidentes.

Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

Peligro y azarosidad

Cuando revisábamos las diferentes acepciones de la definición de riesgo, veíamos que en ocasiones se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar en el resultado de una situación en un momento dado.

Por ejemplo, en nuestra ciudad, en la zona de Miramar las personas suelen decir: "Esa casa está expuesta al riesgo de inundación" o "La cercanía de esa casa al mar es un gran riesgo".

Realmente, de lo que se trata es que en la zona de Miramar existe el peligro de inundación y la cercanía de los bienes al mar sólo incrementa o disminuye la azarosidad de tales inundaciones.

En otras palabras, podemos definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) en el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Factores físicos y factores morales

Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, la cercanía al mar, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.

Clasificación de los riesgos

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste; sin embargo, existen diferentes criterios al respecto. Nosotros solo comentaremos algunas de ellas:

Riesgos estáticos y dinámicos

Riesgos Estáticos: Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.

Riesgos Dinámicos: Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

Riesgos fundamentales y particulares

Riesgos fundamentales: Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

Riesgos particulares: Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, etc. y afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Riesgos Financieros y No-Financieros

Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos No-Financieros: Aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real sólo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

Riesgos puros y especulativos:

Riesgos Puros: Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos generen una situación donde no se gane, sino que se mantenga la situación inicial. Los riesgos de incendio en una casa, o de un accidente automovilístico, son riesgos puros.

Riesgos Especulativos: Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Ejemplos de lo anterior son los riesgos del negocio: el precio de los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión, compra de nuevos activos, etc.

Ejemplos de los primeros son los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida. Por otro lado, los especulativos son situaciones como una inversión, una apuesta, comprar acción en la bolsa de valores, etc.

2.2.- Primera norma: Identificación del Riesgo

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Esta tarea requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. Un inadecuado conocimiento de la entidad conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos.

El gerente de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que se realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de entidades ajenas que influyen o pudieran influir en su empresa, ya sea por una relación comercial, la vecindad u otra causa.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de una pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: **Análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.**

Establecimiento de las herramientas que ayudarán a la identificación de los riesgos:

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, alguna de las cuales te relacionamos a continuación:

- Cuestionarios
- Organigramas
- Diagramas de flujo
- Estados financieros
- Manuales
- Inspecciones
- Entrevistas
- Contratos
- Proyectos.
- Inventarios.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de los mismos.”

“La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.”

Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Además, y como parte de este sistema integral, deben establecerse mecanismos que permitan identificar los tipos de riesgos que son controlables por la entidad y cuáles no los son. En el caso de riesgos no controlables se debe decidir si se aceptan dichos riesgos, o bien si se elimina o se reduce el nivel de actividad de aquella parte de la entidad donde estos riesgos existen.

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

2.3.- Segunda norma: Estimación del riesgo

Podemos definir esta etapa como:

La cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.

2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

Si atendemos al 1er objetivo que hace referencia a la importancia relativa de los riesgos, se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

Por todo lo expresado anteriormente podemos subrayar que la etapa de evaluación de riesgos es muy importante, ya que te permite discriminar la información generada en la fase de identificación y contribuye a establecer las prioridades de solución.

Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia.

De la propia importancia de la etapa se desprenden 2 acciones fundamentales que el Administrador de Riesgos debe llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos.

Entendemos por:

1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. De esta forma podremos determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Una vez medidos y jerarquizados los riesgos, el Administrador debe realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Con qué frecuencia ocurren las pérdidas?
- ¿Cuánto pueden atentar contra la estabilidad económica de la empresa?
- ¿Qué tan graves pueden ser?
- ¿Qué se busca con este proceso de reflexión?
- ¿A qué dimensiones nos estamos refiriendo?

La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos. Este trabajo se basa tanto en el estudio de las condiciones físicas del riesgo como en los datos estadísticos de experiencias previas o en análisis teóricos de probabilidades y será objeto de estudio más adelante.

En este proceso de reflexión el Administrador de Riesgos se está refiriendo a 2 dimensiones fundamentales, que son: severidad y frecuencia.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

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

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

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar”

Métodos de evaluación de riesgos

El Administrador de Riesgos cuenta con un conjunto de métodos para la evaluación de los riesgos, tales como:

Método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).
- Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero:

Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Todos estos criterios de severidad y frecuencia expresados en los métodos de evaluación de riesgos no son completamente válidos si no están sustentados por un análisis objetivo de la situación financiera real de la entidad, en el cual no sólo el Administrador de Riesgos debe participar, sino todo el grupo directivo de la entidad para tomar la decisión más precisa y objetiva posible.

2.4.- Tercera norma: Determinación de los objetivos de control

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo-beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:



Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo; es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

Los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control. Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad. Son ejemplos clásicos de técnicas de control una norma, un procedimiento, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, un extintor de incendio, etc.

Por tanto, si la técnica de control no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del sistema de Control Interno, y su utilización no tributará eficazmente al objetivo de control trazado.

2.5.- Cuarta norma: Detección del cambio

En la Resolución No. 297/03 se consigna:

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

“Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.”

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

TEMA 3

ACTIVIDADES DE CONTROL

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. Por supuesto, la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

Aunque algunos tipos de actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. Un ejemplo de esto es la creación del Manual de Procedimientos.

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

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

- Preventivo y correctivos
- Manuales/Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

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

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

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

En este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a Control Interno.

3.1.- Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

Ejemplo de actividades que tributan a la segregación de funciones:

TIPO	EXPLICACIÓN
Separación entre operaciones y Contabilidad	La función contable total debe estar completamente separada de las áreas de operación, como la producción y las ventas, para que puedan llevarse registros confiables. Por ejemplo, los inspectores de turnos productivos, -no los operadores de maquinarias-, deben contar las unidades producidas en un proceso de fabricación. Los contadores,- no los vendedores-, deben llevar los registros de inventario.

TIPO	EXPLICACIÓN
Separación entre custodia de activos y la Contabilidad	<p>Se puede reducir el riesgo de tentación y fraude, si el contador no maneja efectivo y si el cajero no tiene acceso a los registros contables. Si un trabajador tiene acceso tanto a la caja como a los registros contables, esa persona puede robar efectivo y conciliar el robo, haciendo un asiento falso en los libros.</p> <p>Los trabajadores del almacén que manejan los inventarios no deben tener acceso a los registros contables.</p> <p>En un sistema contable soportado sobre tecnologías de la información, una persona que tiene la custodia de activos no debería tener acceso a los programas de la computadora.</p> <p>De manera similar, el programador no debería tener acceso a los denominados activos tentadores, como el efectivo.</p>
Separación entre la autorización y la custodia de activos correspondientes	<p>Las personas que autorizan las operaciones no deberían manejar el activo correspondiente. Por ejemplo, la misma persona no debe autorizar el pago de una factura de un proveedor y firmar también el cheque para pagar la cuenta. Con ambas funciones, el trabajador puede autorizarse los pagos a sí mismo y firmar luego los cheques. Cuando esta función está separada, sólo se pagan las cuentas reales. Un trabajador que maneja los ingresos no debe tener autoridad de cancelar las cuentas por cobrar.</p>
Separación de funciones dentro de la actividad contable	<p>La realización por varios trabajadores de diversas fases del proceso contable ayuda a minimizar errores y oportunidades de cometer fraude. Por ejemplo, diferentes trabajadores del área contable deben ser responsables de registrar los ingresos de efectivo y los desembolsos de efectivo. Los trabajadores que procesan las cuentas por pagar y las solicitudes de cheques no deberían tener nada que ver con el proceso de aprobación.</p>

Ahora bien, en entidades pequeñas y con poco personal debe evaluarse la conveniencia de establecer separaciones de tareas sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones; en este caso para lograr minimizar los riesgos expresados anteriormente deben reforzarse las actividades de supervisión y monitoreo.

3.2.- Segunda norma: Coordinación entre áreas

Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Los directivos y trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello, debe establecerse una cultura de consultas con otras entidades e internamente con las áreas de la organización.

Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas.

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo”.

3.3.- Tercera norma: Documentación

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

3.4.- Cuarta norma: Niveles definidos de autorización

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias”.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto. El consentimiento presupone que la tarea a realizar se ajusta a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

Cada área debe poseer la documentación requerida donde se plasme no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que es de su autoridad hacer.

3.5.- Quinta norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

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

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

3.6.- Sexta norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc.

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

Se deben crear controles sobre la seguridad informática, con el cambio frecuente de los códigos de acceso u otras medidas. Todo el mecanismo de seguridad estará en correspondencia con la necesidad que exista del mismo, siempre observando la relación costo/beneficio.

3.7.- Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones.

Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

Ahora bien, es importante destacar que la eficacia de esta actividad de control está en la correcta identificación de los riesgos en la entidad, ya que poner a rotar al personal de tareas no claves conlleva un costo que pudiera afectar la eficiencia del trabajo.

3.8.- Octava norma: Control del sistema de información

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

La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ha de demostrar en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

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

3.9.- Novena norma: Control de la tecnología de información

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

La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

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

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo sistema de información, incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Ejemplo de tecnología de información

Objetivos	Riesgos	Puntos donde centrar las acciones
Utilizar tecnología informática para llevar a cabo los planes estratégicos de la entidad	Interrelación insuficiente en TI, gestión financiera y operativa para el desarrollo de planes estratégicos.	Desarrollar un plan estratégico TI que optimice la inversión de la entidad considerada en su conjunto y su utilización, y garantizar que las iniciativas sobre TI den apoyo a los planes a largo plazo de la entidad.

Objetivos	Riesgos	Puntos donde centrar las acciones.
		Hacer participar a los usuarios en el desarrollo y mantenimiento del plan estratégico de TI.
Obtener, procesar y mantener la información de manera completa y exacta y entregársela a las personas correspondientes para permitir cumplir con sus responsabilidades	Sistemas no diseñados con arreglo a las necesidades del usuario o no adecuadamente implementados.	Crear una fase de desarrollo de sistemas que incluya los siguientes aspectos o fases claves: <ul style="list-style-type: none"> - Petición de diseños de sistemas. - Estudio de viabilidad. - Diseño de sistema general.
	Incorrecta implantación de las modificaciones de sistemas y programas.	Utilizar procedimientos que controlen un cambio de sistema y programas, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de cambio de sistemas/ programas aprobados. - Seguimiento de los cambios aprobados a lo largo del proceso de cambio. - Revisión y aprobación por los usuarios del diseño definitivo.
	Las operaciones informáticas no utilizan los programas, archivos y procedimientos adecuados.	Preparar y hacer cumplir un programa de tareas de producción: documentar y aprobar las desviaciones del programa.
		Establecer procedimientos adecuados de ejecución de las tareas para: <ul style="list-style-type: none"> - El tratamiento de procesos por lotes - La carga en línea de sistemas de aplicaciones. - La carga de software de sistemas. - etc.
Disponer de los sistemas de información según sean necesarios	Falta de planificación de continuidad empresarial o deficiencias en la misma.	Establecer y mantener un compromiso por parte de la dirección en relación con las contingencias de la entidad.
		Desarrollar y mantener un plan de continuidad de las actividades.
		Evaluar el impacto de los sistemas nuevos o modificados sobre los procedimientos de continuidad de las actividades.
		Establecer medidas de procedimiento alternativo.

3.10.- Décima norma: Indicadores de desempeño

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen.

3.11.- Oncena norma: Función de Auditoría Interna independiente

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno.

La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

La auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.

Algunas tareas de la Auditoría Interna, que tributan a su función preventiva, son:

- Comprobar el cumplimiento del sistema de Control Interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.
- Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para la entidad, hayan sido establecidas.
- Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de operaciones.
- Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.
- Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.
- Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y validación.

TEMA 4

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: *“las responsabilidades del control han de tomarse en serio”*. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz., incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal

Ascendente: Que las mismas tengan la obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondiente, no sólo con el objetivo de su aprobación, sino del conocimiento y toma de decisiones en consecuencia de los mismos.

Descendente: Que se conozcan las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad que tiene que ver con la información, con el objetivo de lograr su debida sustentación primaria y la debida retroalimentación del problema.

Transversal: Que logra la necesidad de dirigirse de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más colegiadas y adecuadas.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

A continuación el análisis teniendo en consideración las normas que conforman dicho componente.

4.1.- Primera norma: Información y responsabilidad

La información es considerada como fenómeno y como proceso. En el primer caso la información es producida por agentes externos que actúan en las personas a través de los sentidos. Si se observa el ambiente que nos rodea, se nota que éste proporciona un conocimiento de tipo sensorial que permite oler, oír, gustar, ver y sentir. El concepto de información como proceso implica la transmisión de ideas y comunicación de conocimientos y comprende tres niveles:

1. Una señal externa con forma material, escrita, oral o electrónica.
2. La señal establece un momento de relación, tiene un significado intencional o mensaje.
3. El mensaje genera una respuesta en la persona que lo recibe.

En conclusión hay información cuando se envía un estímulo, el cual es recibido y produce una reacción en el destinatario.

Las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma.

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

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

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. Es por ello que la obtención externa e interna facilita a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad con relación a los objetivos trazados. En tal sentido se debe considerar que:

- La entidad posee mecanismos para obtener la información externa de cómo se comporta el mercado, programas de funcionamientos, así como mecanismos de control y cambios significativos de la economía.
- La entidad identifica y presenta con regularidad la información que se genera dentro de ella al Consejo de Dirección y al colectivo de trabajadores, exponiendo el resultado de la gestión, los factores críticos y situaciones más relevantes.
- Existe un mecanismo interno, donde los jefes de áreas y/o departamentos reciben las informaciones necesarias para su desempeño.

Tipos de información en las empresas

Teniendo en cuenta el ámbito en el que se genera la información hablaremos de **información interna y externa**. Por la primera entendemos aquella que se produce en el interior como consecuencia de las distintas actividades cotidianas que se desarrollan en el seno, así como las normas y reglas de funcionamiento establecidas. La información externa es aquella que se genera en el entorno en el que la empresa está situada y desarrolla su actividad.

Podemos diferenciar también entre **información de gobierno y de consumo**. La información de gobierno es aquella que hace referencia a los objetivos y las normas a la luz de las cuales se debe adoptar decisión. Este tipo de información expresa una voluntad: qué metas alcanzar y cómo. Por su parte la información de consumo sirve para establecer el estado de las cosas o la ocurrencia de hechos tanto internos como externos. Refleja pues, la situación de los hechos que acontecen en la organización.

La información **básica o primaria** es aquella que no ha sufrido ningún tipo de tratamiento, mientras que la información **secundaria** es aquella otra que ha sufrido algún tipo de manipulación o transformación.

Además se suele disponer de información elemental, elaborada sobre procedimientos, oral, documentada, histórica, proyectada hacia el futuro, reservada o restringida, pública, activa, inactiva, operativa, cualitativa, cuantitativa, textual, numérica, económica, técnica, jurídica ,etc.

Por último, **la información contable** se origina en el área de contabilidad financiera de la entidad. Se centra específicamente en la identificación de los informes de ingresos y estados financieros. La contabilidad administrativa proporciona información relativa a los costos en las operaciones de la empresa. Los costos de personal, gastos de operaciones, distribución de los gastos generales entrarían dentro del epígrafe de información relativa a la contabilidad administrativa. El desarrollo y la administración de los presupuestos y el análisis del funcionamiento de una organización son otros aspectos de esta área que sustentan el control y la toma de decisiones en el ámbito de la administración.

La información contable es de suma trascendencia. Se encuentra en forma cuantitativa y ayuda a los directivos a responder preguntas relativas al rendimiento de las operaciones y actividad de la entidad.

La información administrativa se considera un subproducto del proceso de contabilidad. Menos extensa y detallada que la contable, está especialmente elaborada para directivos de alto nivel. Es una información resumida, muestra resultados generales y tendencias de interés. Permite a los directivos comparar el rendimiento planeado con el real en los distintos departamentos, áreas y divisiones de la entidad.

4.2.- Segunda norma: Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; o sea, ver cada aspecto sobre la base del ratio general de la información, desde la base hasta lo que se persigue.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo de información debe circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, a tiempo y en el lugar necesario. Por tanto, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad para la toma de decisiones, de lo contrario, de nada serviría.

De igual manera existen mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso, y permiten que se cumpla con la responsabilidad eficiente y eficazmente. En tal sentido se consideran:

- Los directivos de la entidad reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar la acción necesaria en lo sucesivo.
- La información que se envía posee el detalle necesario no sólo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que esté en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.
- Se envía sólo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que nos trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción.

4.3.- Tercera norma: Calidad de la información

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

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad.

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

Para ello se puede crear, desarrollar o revisar los sistemas e información en base a un plan estratégico, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad; por ejemplo:

- La entidad posee un mecanismo (que pudiera ser un grupo o comité de planificación o asesorías) que identifica las necesidades de información que surjan, lo que se aprueba a nivel de empresa, uniones de empresas, sectoriales o ministerios.
- Las necesidades y prioridades de información son determinadas por los directivos con responsabilidades suficientemente amplias, pero deben ser propuestas y aprobadas en el mayor órgano de dirección de la entidad, para evitar flujos de informaciones inadecuadas.
- La entidad ha creado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas, lo que resuelve tanto el desarrollo como la revisión de la información creada.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en tiempo real.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- Relevancia; que la información se ajuste a las necesidades de su usuario.
- Adecuación; que trate sobre el tema requerido.
- Precisión; que dé exactamente lo que se pide de ella.
- Exhaustividad; que se disponga de la mayor parte de la información relevante, dentro de unos márgenes, sobre el aspecto deseado.
- Fiabilidad; que la información sea cierta, que se confíe en la fuente de procedencia.
- Direccionamiento; que llegue a la persona adecuada.
- Puntualidad; que lo haga en el momento oportuno, ni antes ni después de las necesidades del usuario.
- Con un nivel de detalle; ni excesivo ni insuficiente. Es conveniente que una misma información sea ofrecida en varias versiones para que el usuario pueda elegir aquella que le será relevante.
- Formato; que la presentación de la información, de manera textual, gráfica o combinada responda a las expectativas del usuario
- Comprensibilidad; que se entienda por quien la vaya a utilizar.
- Comunicabilidad; que se transmita a través de un canal adecuado.

4.4.- Cuarta norma: Flexibilidad al cambio

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

Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente. Esta situación se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto materiales, humanos como financieros, por lo que:

- Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Establecer mecanismos de capacitación del personal en las distintas áreas no sólo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y transmitirlo.

4.5.- Quinta norma: El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto a la información financiera de una entidad como a la destinada a registrar otros procesos y operaciones internas.

Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.

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

El término “sistema de información” se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como proceso de producción). De esta manera los sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos: los datos económicos correspondientes a un determinado mercado o industria que señalan cambios en la demanda de los productos o servicios de la empresa, información sobre bienes y servicios necesarios en el proceso de producción, investigación de mercado sobre la evolución en las preferencias y exigencias del cliente, informando sobre las actividades de desarrollo de producto por la competencia y respecto a iniciativas en materia de leyes y normativas.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Asimismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al Programa de Operaciones de la entidad.

4.6.- Sexta norma: Compromiso de la dirección

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

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia éstos.

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

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, tanto interno como externo, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general.

4.7.- Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias

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

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

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que se establecen, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

La comunicación es inherente al proceso de información; también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización. Por consiguiente, la eficacia con que se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control, depende en mucho de:

- La existencia de vías de comunicación, que pudieran ser formales e informales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos, ya que existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
- Los trabajadores entienden cómo sus tareas afectan al desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales.

4.8.- Octava norma: Canales de comunicación

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

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

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

- Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo; por ejemplo, mediante el sindicato, solicitando despachos directos, o por medio de los asesores o auditores internos, incluso, mediante el Comité de Control.
- Los trabajadores usan los canales de comunicación interna porque les son útiles y confiables.
- Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:

- Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.
- Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento. En correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a éstos.
- Los proveedores, clientes y otros conocen las normas y expectativas de la entidad.
- Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.

De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

Barreras en la comunicación

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen o obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en 3 grandes grupos:

1. Técnicas
2. Semánticas.
3. Humanas

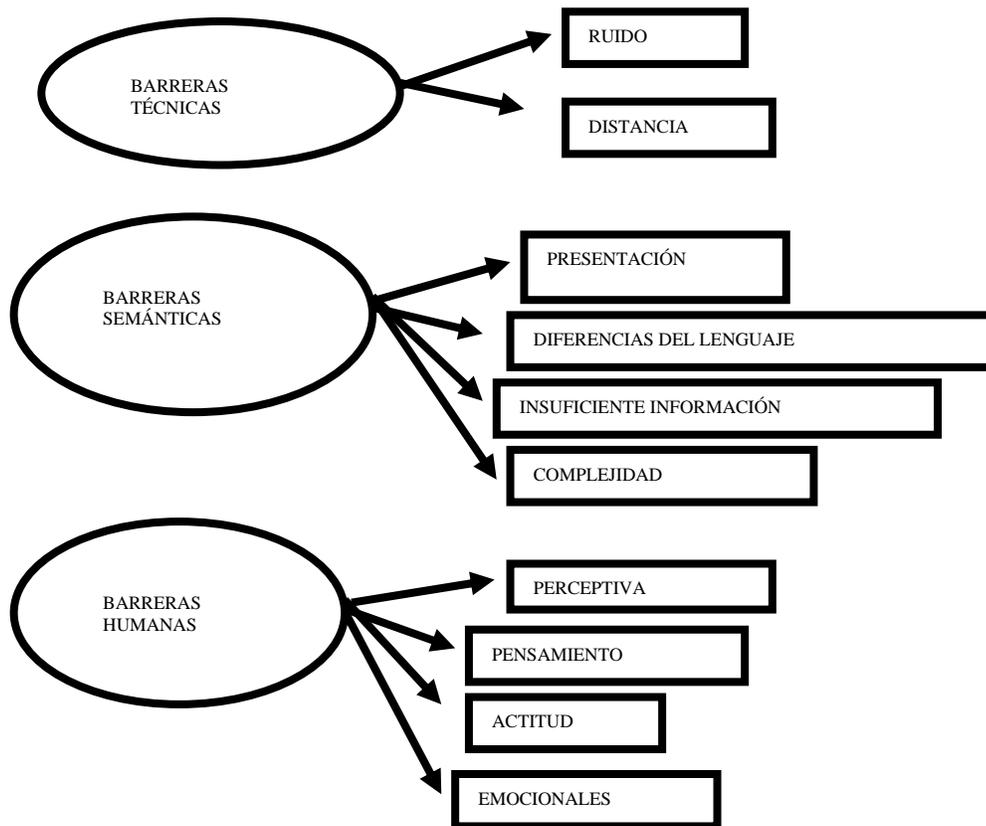


Figura: Barreras en la Comunicación

TEMA 5

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo de esta norma es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

En consecuencia algunas de las cuestiones a tener en cuenta para ello son:

- Constitución del Comité de Control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Actividades continuas: Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Evaluaciones puntuales: Podríamos señalarlas mediante consideraciones tales como:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes realizan los controles y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección, y por los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema; o sea, que los controles existan,

- estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
 - El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces; si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluaciones, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

5.1.- Primera norma: Evaluación del Sistema de Control Interno

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación.

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

Las entidades deberán en su funcionamiento tener en cuenta lo antes expuesto, así como otros mecanismos de análisis de sus funciones, tales como:

Para las actividades continuas:

Tener en cuenta que el personal, en el desarrollo de sus actividades, obtiene evidencias de que el sistema de Control Interno funciona, por lo que:

- La dirección de la entidad compara las operaciones de la producción con las existencias, las ventas u otra información, a los efectos de conocer no sólo su avance o retroceso, sino las causas que las generaron y tomar medidas inmediatas en ello.
- Llevar a cabo la integración o conciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera y contable.

Debe evaluarse, hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la entidad.

Deberán las entidades dar respuesta a las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio de fortalecer los controles internos, debiendo considerar si:

- El directivo, que es el que decide cuáles son las recomendaciones de los auditores que llevarán a la práctica, tiene conocimiento y autoridad para ello, evitando minimizar las consecuencias y maximizar el riesgo.
- Realizar seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas.

Para las evaluaciones puntuales:

Se debe tener en consideración que resulta en extremo útil examinar el sistema de Control Interno, dirigiendo el análisis a la eficacia del mismo. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y los procedimientos de supervisión continuada.

Se deberá fijar el alcance y la frecuencia de dichas evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno.

5.2.- Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno

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

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Una vez identificadas y aplicadas las técnicas de Control Interno, el proceso para la evaluación de su eficacia debe comenzar al ser enjuiciadas estas técnicas bajo los siguientes términos:

- Dan certeza razonable de que *se logra el objetivo de control*.
- Dan certeza razonable de que *se logra parcialmente el objetivo de control*.
- *No dan seguridad* de que se logren los objetivos de control.

La conclusión de que *se logra un objetivo de Control Interno*, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes.

La conclusión de que *no se logra un objetivo o se logra parcialmente*, indica que tal certeza razonable no existe y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes.

5.3.- Tercera norma: Auditorías al Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado. Para ello es importante que:

- Se tenga creado un aparato de auditores internos, o en su defecto, se realicen chequeos sistemáticos de las actividades por parte de especialistas vinculados directamente o no a la función que se audite para determinar cómo se desarrollan éstas.
- Se conforme un plan de auditorías, donde se haga seguimiento a cada una de las normas y procedimientos que fueron propuestas en el análisis de las descripciones de funciones de puestos de trabajo, ciclo de operaciones y áreas.
- Los auditores internos alcancen un nivel de profesionalidad alto que les permita realizar con calidad su trabajo, manteniendo siempre su nivel de independencia.
- Los auditores internos y los miembros del Comité de Control puedan elevar sus consideraciones al Consejo de Dirección.
- El alcance y los planes de la auditoría interna estén enfocados a crear una cultura de prevención en la entidad.

5.4.- Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos y enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen a los intereses de la organización.

Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

Deberán estudiarse hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre si los controles funcionan o no, incluyendo la comprensión de cada uno de ellos por parte de los trabajadores, por lo que:

- Se valora periódicamente tanto por el área de Recursos Humanos como por el Consejo de Dirección, si los temas tratados están en correspondencia con las incidencias fundamentales de la entidad.
- Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento, en correspondencia con las problemáticas de la entidad en su desempeño.
- Escuchar en las asambleas de afiliados u otras reuniones o contactos con los trabajadores sus pareceres sobre las orientaciones y necesidades de capacitación, para llevar a ellos lo que realmente necesitan, y no un programa para cumplir un plan de capacitación; e incluso sobre la disciplina y ética de los trabajadores y dirigentes.

5.5.- Quinta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio; es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio Control Interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior; pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado para asegurar una acción apropiada.

Las deficiencias de Control Interno deben ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben presentarse a la alta dirección y al consejo de dirección. Es por ello que las deficiencias del Control Interno identificadas, deben considerar:

- La existencia de medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes internas y externas (clientes, proveedores, auditores y organismos de control).
- La existencia de medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o evaluaciones puntuales, que antes señalábamos en la primera norma de este componente.
- Que las deficiencias detectadas sean puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior, de la manera más rápida posible post-comprobación.
- Que se le informe a la alta dirección y al consejo de dirección sobre aquellas deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la entidad, las que deberán ser debatidas en su seno.
- Que igualmente se creen mecanismos por parte de la dirección de la entidad, donde se siga el cumplimiento de las deficiencias detectadas y el seguimiento de cada operación para evitar nuevas problemáticas.

TEMA 6

LAS EVIDENCIAS

Uno de los elementos que mayor atención ha provocado en el proceso de diseño de los sistemas de Control Interno en las entidades y en sus cuadros es el sentimiento de qué debe tener mi organización para cumplir con lo que establece la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En este sentido no es posible dar recetas; cada organización tiene sus particularidades. Si bien existen algunas evidencias que se pueden construir por la legislación vigente en el país, los riesgos son inherentes a cada entidad y las acciones de control se conciben en dependencia de sus características.

6.1.- Lo objetivo y lo subjetivo del control

Como sistema de la organización, el Control Interno está sujeto a un proceso de creación de evidencias documentales, lo cual ha sido clásico en el tiempo; sin embargo, el modelo de sistema escogido para aplicar en el país tiene un peso de evidencias que están relacionadas con el comportamiento de los colectivos laborales.

Si bien es importante concentrar los esfuerzos en la elaboración de evidencias documentales, el sistema no funciona si no se logra que los integrantes de los colectivos laborales se comprometan e identifiquen con las normas diseñadas.

La mayoría de las guías, programas y referencias de control, no se concentran solamente en las evidencias documentales; para verificar los sistemas de Control Interno, se hace necesario estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones y su respuesta a las normas establecidas.

Los cuadros deben jugar un papel importante en la formación de valores. En la medida en que cada cuadro de dirección conozca sus particularidades, podrá diseñar instrumentos de autocontrol más efectivos y que identifiquen, en mayor grado, las actividades específicas y su organización en la entidad.

No será posible conformar Manuales de Control Interno, pues se duplicaría la base normativa de la organización. La decisión de cómo y con qué método documentar los procesos es una decisión de cada organización. Las empresas en perfeccionamiento empresarial, en una

primera fase cuentan con su expediente de perfeccionamiento y un conjunto de documentos generados a tales fines y transitan a la aplicación de las normas de Calidad.

6.2.- El perfeccionamiento empresarial¹

Se ha venido insistiendo, en que la Resolución 297/03 no debe verse como algo nuevo a hacer en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, sino como una disposición que complementa la aplicación del Decreto Ley No. 187 del año 1998.

Es importante afianzar el concepto de que la empresa es una sola y que funciona como un sistema integrado por varios sistemas; dentro de ellos, uno es el de Control Interno y como se ha planteado en reiteradas oportunidades, estos sistemas se interrelacionan entre sí. Es por ello que muchos temas definidos en organización general, en métodos y estilos de dirección, en calidad, en política laboral y salarial y en contabilidad, entre otros, son soportes para garantizar la implementación del sistema de Control Interno de la empresa.

Por lo dicho en el punto anterior, es importante que las empresas no trabajen doble, **lo que hoy existe, que está definido y aprobado**, no sólo en el expediente de perfeccionamiento de la empresa, sino por resolución del Director General de la misma o por otros documentos que se aplican en la empresa como son: manuales, reglamentos, procedimientos, etc., son evidencias presentes que demuestran que la empresa está implementando en una, en toda o en varias temáticas, las exigencias planteadas por la resolución del Control Interno.

No es necesario duplicar lo que hoy ya está implementado y funcionando en la empresa, todo lo contrario, a lo que se ha llamado en este sentido es a incrementar la organización del soporte documental que hoy existe en la empresa, no sólo por la implementación de la Resolución 297, sino por la correspondiente a todas las resoluciones, leyes y disposiciones que inciden en el trabajo de una empresa. El perfeccionamiento empresarial, en este sentido, también demanda el incremento del orden, la organización y el control.

Es muy importante estudiar el contenido de esta resolución, conocer los componentes que integran el Control Interno y discutir en el Consejo de Dirección de la Empresa y con los trabajadores, los siguientes aspectos:

- ¿Qué exige la Resolución 297?
- ¿De esas exigencias, qué ya está implantado hoy como resultado de la aplicación del perfeccionamiento empresarial, o del proceso de mejora continua, o de la aplicación del sistema de gestión de la calidad en la empresa, entre otros?
- ¿En qué aspectos no hemos avanzado o cuáles no se han implementado en la empresa y es importante implantar, o cuáles hoy no funcionan correctamente y debemos perfeccionar?

Y en función de estas interrogantes, trabajar en la elaboración de un cronograma que permita organizar, en el tiempo, las nuevas tareas a ejecutar en el proceso de implementación del sistema de Control Interno en la empresa.

¹ En la elaboración de este epígrafe, se utilizó la carta conjunta emitida por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial y el Ministerio de Finanzas y Precios, en ocasión de la V Comprobación Nacional al Control Interno, realizada en el 2004.

Las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, sin lugar a dudas, constituyen el pelotón de avanzada del sistema empresarial del país. Sus resultados económicos son el reflejo de las transformaciones organizativas, técnicas y salariales que se han desarrollado en estas empresas, pero eso no quiere decir en modo alguno que son perfectas, que todo lo tienen hecho. Mucho daño se le haría al desarrollo económico del país si se pensara y actuara así. Existen muchos temas en los cuales **no se ha avanzado**, muchos de ellos fueron planteados en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial y ahora la 297 los ratifica. No es secreto que hay que avanzar en:

- La evaluación de los riesgos.
- Los temas de comunicación e información a los trabajadores.
- La definición del flujo informativo de la empresa. Este es uno de los temas que más afecta hoy el control, incrementa la pérdida de tiempo y por tanto la pérdida de la eficiencia. Esta deficiencia no sólo es a nivel de la empresa; es conocido que constantemente se solicita información por parte de las organizaciones externas a la misma y muchas veces son informaciones que responden a la necesidad de un momento y se hacen vitalicias, aunque ya no importantes. Hay que estudiar qué información se necesita para dirigir y decidir, en qué niveles se necesita, con qué periodicidad se necesita, cuál es la vía oficial de envío de esa solicitud, qué modelos se utilizan y quién está facultado para solicitar informaciones adicionales.
- Otro tema de particular importancia recae sobre los sistemas automatizados que se utilizan en el manejo y procesamiento de la información. En muchas empresas sobre este particular se ha avanzado poco. En muchas ocasiones no son pocas las máquinas computadoras que existen en la empresa y lo que resulta escaso es el uso de sistemas automatizados eficientes a instalar en estas computadoras; esto influye en la eficiencia, en el control, en el proceso de toma de decisiones, etc.
- La revisión del funcionamiento de los órganos colegiados de dirección, la valoración de los temas que trata, el tiempo que se le dedica a reunirse, en ocasiones excesivo, es más que el tiempo que se le dedica a producir, a vender, a controlar, a proyectar nuevas producciones y nuevos servicios, entre otros.
- Sobre las actividades de control que se desarrollan en la empresa también se debe profundizar. No es coincidencia que en muchas oportunidades salen los problemas de control cuando ocurre el hecho delictivo o cuando se recibe un control externo. En oportunidades hasta se alega, con éxito, que fue descubierto por la propia empresa, sin embargo, el verdadero éxito está en la garantía que se tenga de eliminar los riesgos que conducen a la ocurrencia de hechos punibles.

Los primeros comprobadores deberán ser los Directores Generales de las Empresas y sus colectivos de dirección, por lo que recomendamos que se diseñen herramienta de comprobación que les permitan evaluar cuanto se ha avanzado en este tema y cuanto se tiene que trabajar y en esta misma medida, **de ser necesario**, ajustar los cronogramas elaborados para la implementación de la Resolución 297.

6.3.- Los manuales de organización y procedimientos

Tradicionalmente, las organizaciones han documentado sus principales procesos y operaciones; práctica que se fortalece con la aplicación de modelos de gestión de la calidad.

El desarrollo de los sistemas de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, también considera necesario el desarrollo de un proceso de documentación de lo que debe hacer la unidad organizativa; de ahí que los manuales administrativos sigan jugando un papel de

suma importancia en la organización de las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna.

La literatura reconoce la existencia de manuales administrativos de diferentes tipos; entre las clasificaciones más comunes se encuentran: los de Organización y los de Procedimientos. No obstante, el desarrollo de los modelos de gestión de la calidad los agrupa en una clasificación más genérica, al identificarlos como manuales de calidad.

No existe un criterio único en su clasificación; y su conformación depende de la cultura que vaya adquiriendo la organización sobre este tema, de la estructura de la unidad organizativa y de la necesidad de diferenciar determinados procesos o actividades.

Los Manuales de Organización contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Constituyen un instrumento de referencia para elaborar otros tipos de manuales como son los de procedimientos y políticas.

Estos manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

Es común que el Manual de Organización refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, los objetivos, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa. La información anterior se completa con organigramas que describen en forma esquemática su estructura organizativa.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones; resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

El Manual de Procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa.

Al igual que en los manuales de organización, no existe un patrón ni una forma única para la elaboración de un manual de procedimientos; así como tampoco existe una uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando cumplir con las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones.

Sin embargo, hay secciones o apartados del manual que casi siempre aparecen en todos ellos, tales como: introducción, objetivo del manual y de cada uno de los procedimientos, políticas de operación, diagramas de flujo, descripción narrativa de los procedimientos, formas generalmente rediseñadas y planeadas e instructivos de las mismas.

Los manuales de procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes que van desde manuales que abarcan todos los procedimientos de la unidad organizativa, hasta aquellos que describen un área, proceso o procedimiento específico.

La decisión de utilizar una u otra variante está en dependencia de las características de cada unidad organizativa y de los equipos de dirección.

6.4 – Manuales de Contabilidad y de Costo

Como complemento a la Resolución 297/03, se ha promulgado una disposición que define el contenido y alcance de lo que deberá tener cada entidad en materia de Contabilidad y Costos. La referida norma establece que cada entidad debe elaborar, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental, un documento que contenga la base normativa contable de su organización, como parte del Sistema de Control Interno.

El documento que elabore la entidad, puede adoptar la forma de Manual o de Reglamento, de manera independiente o formar parte como sección de otros documentos normativos de la entidad y deberá ponerse en vigor por el máximo responsable de la entidad.

Forma parte de este Manual, entre otras, la información siguiente:

De la Contabilidad General:

- a) Organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros).
- b) Principales características de explotación del Sistema Contable – Financiero, soportado sobre tecnología de la información, si procede.
- c) Detalle del Sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo, bien sean: informatizadas, manual, parcialmente informatizado, centralizado o descentralizado e integrado o no. (Manual de Usuario).
- d) El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.
- e) Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las particularidades y actividades de la entidad, así como las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- f) Diseño de los Estados Financieros de la entidad.
- g) Procedimientos a aplicar en cada subsistema contable, basados en las regulaciones emitidas por los órganos estatales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico.
- h) Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección.
 - De uso común, que establezcan relaciones con terceros, así como los que soporten las operaciones de carácter interno;
 - De uso específico, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan.

De la Contabilidad de Costos:

- a) Sistema de Contabilidad de Costos, consecuente con las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales, condicionados a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.

- b) Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos en la entidad, con una breve descripción.
- c) Elementos de Gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.
- d) Distribución y aplicación de los Gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
- e) Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).
- f) Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
- g) Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrolla, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de prescripción, se legislen al efecto.

Se indica que debe tenerse en cuenta, en el momento de diseñar el formato de los modelos y documentos de uso común, los datos obligatorios establecidos en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno, publicado por Finanzas al Día.

Los datos obligatorios de los modelos y documentos de uso común, deben cumplimentarse, con independencia del modo de procesamiento, bien sea manual o con sistemas soportados sobre tecnologías de la información. Si la entidad concibe el diseño de modelos o documentos de uso común, como modelos o documentos de uso múltiple, deberá respetar los datos obligatorios exigidos para cada uno de los modelos o documentos que se integran.

Se definirá en el Manual de cada entidad la organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos u oficinas de contabilidad, especificando, entre otros aspectos, el cuadro de clasificación, las áreas productoras, el destino de las copias (si procede), los plazos de retención y la ubicación para la conservación de los documentos, hasta el vencimiento de la vigencia administrativa dispuesta en esta resolución, así como la decisión aprobada por la Comisión de Control y Peritaje sobre su conservación posterior, de acuerdo a las características de cada entidad.

Se ha establecido que el plazo de retención en los archivos de gestión de los libros, registros y submayores relacionados con la Contabilidad y demás documentos que amparan los asientos en los referidos libros, registros y submayores, así como los modelos del sistema informativo de la entidad, será por un término de cinco (5) años a partir del cierre del ejercicio contable. Las comisiones de Control y Peritaje considerarán a los Estados Financieros y sus memorias, como referencia histórica de la entidad y fijarán el plazo de retención posterior.

Es importante señalar, que cuando se utilicen Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información, los soportes de respaldo de la información y los programas respectivos, se deberán mantener en condiciones de operatividad por el término de tres (3) años, a partir del cierre del ejercicio contable. El plazo de retención de los libros, registros, submayores y el sistema informativo, que las entidades están obligadas a imprimir al cierre del ejercicio económico anual, se regirá por lo dispuesto en el párrafo anterior.

Finalmente, cada órgano estatal y entidad, es responsable de garantizar la impresión y distribución de los modelos y documentos de los sistemas de Control Interno de las entidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Bacón, Charles (1973):“Manual de Auditoría Interna”, Uteha. México
- Burgos, David; Rodríguez, Manuel y Wesbeny, Jun (1976):“Control Interno” de la Revista del Instituto de Auditores Internos No.37, Buenos Aires.
- Carnota L., O. y Villanueva R.,P.(1986): “Proyección de Sistemas Automatizados de Dirección”. Ed. Pueblo y Educación. Cuba
- Colectivo de Autores: “Herramientas para el Contador”, CECOFIS, Montevideo, Uruguay, 2004, ISBN 959-7185-01.6.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998): Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Cuba.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos,(1997): Informe COSO “Los nuevos conceptos del Control Interno”, EEUU. ISBN: 84-7978-295-1
- del Toro Ríos, J.C. (1993): Sistemas Automatizados para el perfeccionamiento del control y análisis de indicadores técnicos-económicos de la producción de cervezas en Cuba y su organización empresarial. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
- Francioti, Enrique Nestor (1975):“Aspectos prácticos del Control Interno” No.35, Buenos Aires,
- Kendall, K.E. y Kendall, J.E.(1997): “Análisis y Diseño de Sistemas”. Tercera edición. Ed. Pearson Educación. México
- Ministerio de Finanzas y Precios (2003): Resolución 297/03 sobre las Definiciones de Control Interno, contenido de sus componentes y sus Normas.Cuba.
- Rusenias, Rubén Oscar, (1999):“Manual de Control Interno” Editorial Macchi. Argentina Buenos Aires.

**“GUÍA CUESTIONARIO PARA EL
DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO BAJO EL
ENFOQUE DE LA RESOLUCIÓN
297/2003 DEL MINISTERIO DE
FINANZAS Y PRECIOS”**

ANTECEDENTES

De la existencia de un adecuado sistema de Control Interno emana la tranquilidad de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas, bajo qué nivel de supervisión, etc. Asimismo, de un sistema de Control Interno efectivo se deriva el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad; además, garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización.

Podemos decir, entonces, que la implementación de un Control Interno efectivo, disminuye el riesgo inherente a cualquier organización.

Para realizar un diagnóstico del Control Interno de la Organización, hemos diseñado un cuestionario, cuya estructura esta dividida en los 5 componentes del control según el nuevo enfoque de la Resolución 297/ 2003.

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión y Monitoreo

El objetivo de este cuestionario es aplicarlo a una muestra de los miembros de la entidad a los distintos niveles y así conocer la opinión que tienen acerca de cada tema, la cual estará soportada por su experiencia y conocimiento de causa, lo que redundará en la detección de aspectos críticos luego de una validación minuciosa y discusión con los miembros del Comité o Grupo de Control Interno en la entidad de conjunto con el Consejo de Dirección. Se debe elaborar un informe de recomendaciones para la corrección de anomalías.

A continuación le mostramos un glosario de algunos conceptos manejados en el cuestionario para facilitar la comprensión de nuestras preguntas.

GLOSARIO

Código de ética.- Normas que establecen y regulan el comportamiento esperado de los trabajadores de la entidad. Ayudan a elevar la sensibilidad ética y el razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad, fortalece el valor moral de los trabajadores y crea un sentido de identidad con la entidad. Establece principios con los cuales se evalúa el

valor moral de una decisión, ya sea desde el punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.

Control Interno.- Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Cultura de Control Interno.- Cultura de la organización que hace hincapié en la importancia de los controles internos y demuestra dicha importancia en todos los niveles del personal, ya que todos los trabajadores tienen la necesidad de entender su papel en el proceso de los controles internos y de estar totalmente dedicados dentro del mismo.

Componentes del Control Interno.- El Control Interno se integra por cinco (5) componentes:

- Ambiente de Control.- Vigilancia por parte de la administración y Cultura de Control.
- Evaluación de Riesgos.- Reconocimiento y valorización del riesgo.
- Actividades de Control.- Actividades de control y Segregación de funciones (División del trabajo).
- Información y Comunicación
- Supervisión y monitoreo .- Actividades de monitoreo y Corrección de deficiencias

Política.- Conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones de un estado, entidad o ente económico, que representa un modo de ejercer autoridad en un estado o sociedad.

Procedimiento.- Acción de proceder. Método de operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado.

Riesgo.- Peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.

Riesgo controlable.- Aquel riesgo en que la entidad tiene injerencia en las variables que lo forman y puede aceptar o no su nivel. Por lo general se deriva de variables internas, por tanto, controlable. Ejemplo: Complejidad de la estructura de la organización, naturaleza de las actividades, calidad del personal, cambios en la organización y rotación del personal, entre otros.

Riesgo NO controlable.- Aquel riesgo en que la entidad NO tiene injerencia en las variables que lo forman y donde la entidad NO conoce el impacto que ellas traerán. Por lo general se derivan de variables externas, por tanto, no controlables (Ej. Condiciones económicas cambiantes, cambios en la industria y avances tecnológicos, entre otros).

Riesgo operativo.- Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.

Segregación de funciones.- Separar las funciones de la entidad entre varias personas y/o áreas a fin de disminuir el riesgo de manipulación en la información y la malversación de activos (División del trabajo).

Sistema de Control Interno.- Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y registros que establezcan las instituciones (entidades) con el propósito de:

- Procurar mecanismos adecuados de operación, acordes con las estrategias y fines de las instituciones, que permitan identificar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse de las actividades del negocio, con el propósito de reducir las pérdidas en que puedan incurrir en la realización de actos o hechos voluntarios o involuntarios.
- Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y personal, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.
- Diseñar sistemas de información administrativa y financiera, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna.
- Coadyuvar permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable a las actividades de las instituciones.

Luego de conocer los conceptos fundamentales tratados en el cuestionario les brindamos una sinopsis de cómo está estructurado dicho cuestionario para la evaluación del Control Interno.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD.

Se presentan cinco cuestionarios de evaluación, uno para cada componente del Control Interno. Un encabezamiento y una breve introducción sirven para identificar cada factor o elemento significativo dentro de cada componente.

Los “temas claves” a abordar están incluidos dentro de la columna Puntos de Atención.

Los “puntos de atención” representan algunos de los temas más importantes relacionados con el componente del Control Interno correspondiente.

No todos los puntos de atención son aplicables a todas las entidades y habrá temas adicionales que serán aplicables a algunas entidades. Se sugiere que el evaluador adecue los puntos de atención a las circunstancias de la entidad mediante la incorporación, eliminación o modificación de los puntos proporcionados en la herramienta.

El evaluador debe ser anónimo y abordará cada Punto de Atención teniendo en consideración los temas secundarios previamente enmarcados en el alcance conceptual del mismo, los cuales pudieran o no abarcar el universo de posibilidades; pero, sin lugar a dudas, sí en correspondencia con los intereses de la entidad en el contexto de sus actividades.

Se proporciona un formulario de evaluación que sirve para resumir los resultados y las conclusiones obtenidas integralmente y para cada uno de los Componentes en función de los Puntos de Atención que lo integran.

El formulario consta de un primer y amplio campo destinado al enunciado del Punto de Atención objeto de evaluación, así como otros cuatro campos menores, identificados como:

- (E).- Excelente. Expresión que declara que la entidad cumple al 100% todo lo que se expresa en el Punto de Atención.
- (B).- Bueno. Expresión que declara que la entidad cumple al 80% de lo que se expresa en el Punto de Atención, pero existen algunos aspectos a mejorar a corto plazo.
- (R).- Regular. Expresión que declara que la entidad cumple al 60% de lo que se expresa en el Punto de Atención, pero existen algunos aspectos a mejorar a mediano plazo.
- (D).- Deficiente. Expresión que declara que la entidad no cumple con lo que se expresa en el Punto de Atención, luego se considera que se debe realizar un trabajo profundo para mejorar este aspecto.
- NA.- (No Aplicable). Expresión que declara sin lugar el Punto de Atención enunciado
- No Sé.- Declaración de desconocimiento en relación con el cumplimiento o no del Punto de Atención enunciado

Los Puntos de Atención cuando correspondan como respuesta, se indicarán, simplemente, marcando “equis” (X).

En el caso de las evaluaciones clasificadas como B, R o D debe exponerse al dorso del cuestionario o en una hoja anexa, haciendo referencia al Punto de Atención evaluado, los elementos que según su criterio conllevan a su respuesta. Para ganar en claridad ver ejemplo en el Anexo 1 expuesto a continuación.

EJEMPLO ILUSTRATIVO QUE FACILITARÍA UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA.

Componente: AMBIENTE DE CONTROL
 Punto de Atención: Comité de Control
 Preguntas: 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9

Considero deficiente este aspecto ya que la entidad no tiene creado un Comité de Control que asegure un Control Interno efectivo ni tiene establecidos los procedimientos y metodología que garanticen de una u otra forma dicha efectividad.

Finalmente le brindamos el cuestionario de Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
AMBIENTE DE CONTROL						
1 Integridad y valores éticos						
La dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los trabajadores deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.						
1.1. Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral. (Si existe, por favor, adjuntar evidencia de estos documentos).						
1.2. La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.						
1.3. La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, aseguradores, competidores, financistas e inversores, deudores y acreedores en general, etc.						
1.4. Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización.						
1.5. Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.						
1.6. Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.						
2 Competencia Profesional						
La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.						
2.1. Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.						
2.2. Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.						
3 Comité de Control						
Un Comité de Control activo y efectivo es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el Comité tiene un papel importante para asegurar un Control Interno efectivo.						
3.1. El Comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto).						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
3.2. Se establecen Comités dependientes del Consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.						
3.3. Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.						
3.4. Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad.						
3.5. Se suministra información a los miembros del Consejo o del Comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.						
3.6. Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del Consejo o del Comité de Control la información más sensible, las investigaciones y los hechos significativos e inusuales.						
3.7. Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores deben dar el ejemplo.						
3.8. El Consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario de las acciones que deberían ser tomadas como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.						
4 Atmósfera de confianza mutua						
La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.						
4.1. La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.						
4.2. Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.						
4.3. Existe preocupación de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad, así como por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.						
4.4. Se celebran con frecuencia reuniones de la dirección del grupo con las divisiones o filiales.						
4.5. Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.						
5 Estructura organizativa						
La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la entidad ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
5.1. La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.						
5.2. Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y ambas son del conocimiento de éstos.						
5.3. Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.						
5.4. Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.						
5.5. Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.						
6 Asignación de autoridad y responsabilidad						
La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.						
6.1. Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.						
6.2. Las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, son los idóneos para los directores de departamentos y los supervisores.						
6.3. La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo su misión.						
6.4. Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.						
7 Políticas y prácticas en personal						
Las políticas de recursos humanos son esenciales para la selección y la permanencia de los trabajadores competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.						
7.1. Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.						
7.2. Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos.						
7.3. Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.						
7.4. Las políticas de personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad.						
7.5. Las verificaciones de los historiales de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, son suficientes y apropiado.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
7.6. Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
8 Determinación de los objetivos de control						
Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias claves que se han establecido						
8.1. Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.						
8.2. Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al Consejo de Dirección.						
8.3. Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.						
8.4. Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.						
9 Objetivos específicos para cada actividad						
Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.						
9.1. Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.						
9.2. Existe coherencia en los objetivos específicos entre si.						
9.3. Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad.						
9.4. Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.						
9.5. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.						
9.6. Se han identificado los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.						
9.7. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.						
10 Identificación del riesgo						
El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos; debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
10.1. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.						
10.2. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.						
10.3. Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.						
10.4. Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.						
11 Detección del cambio						
Los entornos económicos, industriales y legales cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.						
11.1. Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.						
11.2. Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo:						
a).- Cambio en el entorno de las operaciones						
b).- Nuevos trabajadores						
c).- Sistemas de información nuevos o modificados						
d).- Crecimiento acelerado						
e).- Nuevas tecnologías						
f).- Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas						
g).- Reestructuración de la entidad						
h).- Operaciones en el extranjero						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.						
12 Coordinación entre áreas						
12.1. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.						
12.2. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.						
12.3. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
13 Documentación						
13.1. La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación.						
14 Niveles definidos de autorización						
14.1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización Considere entre otros aspectos, los siguientes:						
a).- Análisis efectuados por la dirección						
b).- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades						
c).- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones						
d).- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos						
e).- Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas las responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades						
15 Separación de tareas y responsabilidades						
15.1. Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.						
16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos						
16.1. Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.						
16.2. Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.						
17 Rotación del personal en las tareas claves						
17.1. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.						
17.2. Verificar que la dirección efectúe análisis periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
18 Indicadores de desempeño						
18.1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.						
19 Función de Auditoría Interna independiente						
19.1. Se ha desarrollado un plan de Auditoría Interna, de existir auditores internos, y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la Auditoría Interna.						
20 Control de la tecnología de información						
20.1. Existen los debidos controles de tecnología de la información relacionados principalmente con:						
a).- Seguridad física de los equipos de información.						
b).- Controles de acceso.						
c).- Controles sobre software.						
d).- Controles de proceso de datos.						
e).- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.						
f).- Controles de las aplicaciones.						
21 Control del sistema de información						
21.1. El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.						
21.2. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.						
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros						
22.1. Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.						
22.2. Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.						
22.3. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
23 Información						
La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
23.1. Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.						
23.2. Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.						
23.3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.						
23.4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.						
24 Comunicación						
La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.						
24.1. Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.						
24.2. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.						
24.3. Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.						
24.4. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.						
24.5. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.						
24.6. Son asequibles a terceros las normas éticas de la entidad.						
24.7. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
25 Supervisión continuada						
La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de Control Interno.						
25.1. El personal, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del sistema de Control Interno.						

PUNTOS DE ATENCIÓN	E	B	R	D	N/A	No Se
25.2. Se evalúa hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información general dentro de la organización o indican problemas.						
25.3. Se comparan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.						
25.4. La entidad realiza un seguimiento de las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios para fortalecer los controles internos.						
25.5. Los eventos de formación del personal, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre el funcionamiento de los controles.						
25.6. Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.						
25.7. Son efectivas las actividades de la Auditoría Interna.						
26 Evaluaciones puntuales						
Resulta útil examinar el sistema de Control Interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.						
26.1. Se fija el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno.						
26.2. Es válido y se presta atención a documentar el proceso de evaluación						
26.3. Es válida y lógica la metodología para evaluar los sistemas.						
26.4. El nivel de documentación disponible, entre las que se encuentran manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas, etc. es adecuado.						
27 Comunicación de las deficiencias de Control Interno						
Las deficiencias de Control Interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas ser presentadas a la alta dirección y al Consejo de Dirección.						
27.1. Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del Control Interno.						
27.2. Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias detectadas.						
27.3. Existen los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.						

**La presente edición consta de
25 000 ejemplares y se terminó de
imprimir en septiembre de 2005**

ISBN 959-7185-04-0



9 789597 185048