

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**



**“ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO, BASADO EN LA
METODOLOGÍA COSO”**

**TESINA QUE PRESENTA
JOSÉ ROBERTO FLORES GÓMEZ**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTORA DE TESINA
M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ**

Texcoco, México a 4 de MARZO de 2013.

M. en C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO
SUBDIRECTOR ACADEMICO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

AT'N M. EN C. ELIOT MAYCOTTE LUNA
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "CONTROL INTERNO BASADO EN LA METODOLOGIA COSO" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante **José Roberto Flores Gómez** con número de cuenta 9550001, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo continuar con la etapa de impresión del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



M. en C.A. Jose Sergio Ruiz Castilla
Revisor



M.B.A. Francisco Javier Ruiz Guzmán
revisor



M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez
Director

TITULACION
RECIBIDO
Por <u>Eliot</u>
Texcoco, Méx., a <u>19</u> de <u>3</u> del <u>13</u>

c.c.p. C. José Roberto Flores Gómez
c.c.p. Director.- M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez
c.c.p. Titulación.

Índice

Índice	Página
Introducción.....	4
Capitulo	
I Situacion Objeto de Estudio	
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Justificacion.....	8
1.3 Objetivo General.....	9
1.4 Objetivos Especificos.....	9
II Marco Teorico	
2.1 Antecedentes.....	11
2.1.1 La clave de los capítulos 302 y 404.....	13
2.2 Bases Teoricas.....	14
2.2.1 Ambiente De Control.....	16
2.2.2 Evaluacion de Riesgos.....	18
2.2.2.1 Establecimiento de objetivos.....	19
2.2.2.2 Objetivos estratégicos.....	19
2.2.2.3 Objetivos relacionados con las operaciones.....	20
2.2.2.4 Objetivos relacionados con la información financiera...20	
2.2.2.5 ¿Cómo deben ser los objetivos?.....	21
2.2.2.6 Definición de riesgo.....	21
2.2.2.7 ¿Cómo se determinan los riesgos?.....	22
2.2.2.8 Tipos de riesgo.....	23
2.2.2.9 ¿Qué es impacto?.....	24
2.2.2.10 ¿Qué es probabilidad de ocurrencia?.....	24
2.2.2.11 La evaluación de riesgos y sus técnicas.....	25
2.2.2.12 Alternativas para la Administración de riesgos dentro de la organización.....	27
2.2.2.13 ¿Qué puedo hacer con los riesgos?.....	28
2.2.2.14 Gestión del cambio.....	29

2.2.3 Actividades de Control.....	31
2.2.3.1 Tipos de actividades de control.....	32
2.2.3.2 Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos.....	32
2.2.3.3 Controles Generales.....	33
2.2.3.4 Controles de aplicación.....	34
2.2.3.5 Definición de proceso.....	34
2.2.3.6 Mapeo de Procesos.....	36
2.2.3.7 Metodología de auto-evaluación del Control.....	39
2.2.4 Información y Comunicación.....	39
2.2.4.1 ¿Qué es un sistema ERP?.....	42
2.2.5 Monitoreo.....	45
2.2.5.1 Evaluaciones puntuales.....	47
2.2.5.2 El proceso de evaluación.....	48
2.2.5.3 Naturaleza y propósito del Monitoreo.....	48
2.2.5.4 Proceso de Monitoreo de COSO.....	49
2.2.5.5 Diseñando y ejecutando los procesos de monitoreo...50	
2.2.5.6 Documentación.....	52
2.2.5.7 Fuentes de información.....	53
2.2.5.8 Reporteo Interno.....	55
2.2.5.9 Reporteo Externo.....	55
III Metodología COSO	
3.1 Tipo de Investigación.....	58
3.2 Diseño de Investigación.....	58
3.3 Métodos.....	58
3.4 Procedimiento de la investigación.....	58
3.5 Resultados.....	59
3.6 Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	61

Introducción

En el ámbito de los negocios, existe actualmente la necesidad de integrar metodologías y conceptos con el fin de ser responsables al generar beneficios económicos, buscando la transparencia, la certidumbre y responder a las nuevas exigencias del mundo competitivo, a raíz de ello se crea un nuevo concepto de control interno desarrollado para llevar una implementación integral en cada actividad que genere valor económico llamado informe COSO (Comitee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission Treadway Commission)

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

La comprensión del control interno basado en la Metodología COSO puede ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño, por lo cual en este trabajo se estudiara cada elemento que lo compone.

Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, fue formada en 1985 COSO, la cual emitió un reporte en 1987 en el que sugiere se desarrolle un marco general de control interno y es publicado en 1992 en EEUU, el grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

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

COSO es una metodología diseñada para proveer un estándar a partir del cual las organizaciones (grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con fines de lucro o sin él) puedan evaluar sus procesos de control y determinar cómo mejorar su desempeño. Según COSO el Control Interno es un proceso efectuado por el Directorio de una entidad, la Gerencia y otros miembros del Personal, diseñado

para proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de Objetivos.(Commission, 1985-2012).

Al ver descrito los antecedentes de la Metodología COSO, describiremos como está organizado este trabajo para su estudio, en el Capítulo I se describirá el planteamiento del problema donde se expresa la preocupación de las empresas en dar certidumbre a los inversionistas, gobierno, proveedores, personal y sociedad, se incluyen los objetivos específicos y el general, en el Capítulo II mencionaremos las bases teóricas del trabajo donde se describe cada componente de la metodología (Ambiente De Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo; posteriormente en el Capítulo III se describirá el Marco metodológico donde encontraremos el tipo de investigación, su diseño y los métodos usados para este trabajo.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I

SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

La preocupación por la seguridad de las empresas está en todas partes. El fraude y el robo involucran todo el entorno corporativo, desde la propiedad intelectual hasta el inventario, desde el crimen cibernético hasta la corrupción.

Estos hechos dañan la reputación y disminuyen el valor de las acciones de una empresa. El riesgo es real, preocupante e inevitable, ya que afectan directamente a la operación de cada empresa, así por consecuencia el resultado, al no tener un Control Interno sólido en la organización podemos tener los siguientes problemas, además de la pérdida de confianza de todos los que conforman la organización:

- Tener resultados falsos con los planes generales
- Evaluaciones de los resultados equivocados, contra los estándares de desempeño
- No identificar las acciones correctivas cuando sean necesarias
- Informar datos erróneos a los miembros responsables de las interpretaciones.

Por lo cual, ¿Cómo podrá dar veracidad y certeza el Control Interno basado en la Metodología COSO, en las empresas mexicanas que forman parte de un grupo empresarial?

1.2 Justificación

Las entidades existen con el fin último de crear valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor.

La administración de riesgos corporativos está dirigida a la dirección, a las gerencias y a todas las áreas de la compañía para identificar, evaluar y administrar los riesgos en caso de incertidumbre y es esencial para la creación de valor. La administración de riesgos corporativos es un proceso realizado por la dirección, las gerencias y demás personal de una entidad, que se aplica en el establecimiento de estrategias.

De acuerdo a las 4 funciones fundamentales de la administración del Proceso Administrativo, en la práctica real están de modo entrelazadas e interrelacionadas, quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear, por lo cual el Control debe ser sólido e implícito en todos los procesos de la organización

1.3 Objetivo General

Explicar la metodología COSO aplicado al Control Interno en las empresas, con la finalidad de dar seguridad y certidumbre a todo el entorno de una empresa.

1.4 Objetivo específicos

- Determinar la importancia del Control Interno
- Describir los componentes del Control Interno basado en la Metodología COSO
- Definir la metodología de evaluación del control interno basado en el modelo COSO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La importancia del control interno en los últimos años ha tomado mucha relevancia, a causa de los malos manejos de compañías que publican información financiera falsa, buscando a si el enriquecimiento de unos cuantos, a costa de engañar a otros, esto surgió con las siguientes compañías:

ENRON (PricewaterhouseCoopers, 2011).

Compañía fundada en 1985, llegó a ser la séptima compañía más grande en los Estados Unidos en ingresos. La compañía compraba electricidad de los productores y la vendía al consumidor. Fue admirada en Wall Street como un innovador tecnológico.

Sin embargo, ENRON usó la red de asociaciones para mantener fuera de sus registros una deuda de alrededor de \$500 millones de dólares. La directiva de ENRON reconoce que la compañía había sobre estimado sus ganancias por más de 580 millones de dólares desde 1997. En el tercer cuarto del 2000, ENRON reportó una pérdida de \$638 millones de dólares.

Las acciones de ENRON cayeron en un año de \$80 dólares a menos de un dólar. El colapso de ENRON quebrantó a los inversionistas y miles de empleados perdieron sus ahorros de retiro.

Los altos ejecutivos de ENRON hicieron efectivo más de \$1,000 millones de dólares cuando las acciones se encontraban en su valor máximo. En adición, cerca de 600 empleados encargados de operaciones críticas recibieron más de \$100 millones de dólares en bonos en un solo año.

WorldCom.

En la primavera del 2000, WorldCom estaba constituido por 88,000 empleados y era dueño de más de 100,000 Km de líneas telefónicas alrededor del mundo. Sus ingresos anuales excedían los \$40,000 millones de dólares. Se encontraba, también, en el proceso de adquirir a otra compañía de telefonía llamada Sprint, lo que se convertiría en la en la mayor transacción de adquisición en la historia. Esta operación, cimentaría a WorldCom y lo lanzaría a sobrepasar a AT&T en muchas áreas claves.

La compañía, establecida en Clinton, Miss, mostraba que gastos por \$3.1 miles de millones de dólares en el 2001 y cerca de \$800 millones para el primer cuarto del 2002 fueron inadecuadamente contabilizados.

WorldCom, cuyas acciones llegaron a hacer negociadas en cerca de \$64 dólares en 1999, se fueron en picada hasta los 21 centavos de dólar.

Cadena de Suministro de la Información Corporativa

A raíz de los eventos en Enron y WorldCom se han acelerado una serie de reformas de carácter normativo, reformas que ya venían en proceso por parte de la SEC (Securities and Exchange Commission) con la finalidad de regular la forma en que reportan información las empresas que cotizan en la bolsa de valores.

Comparativo de votaciones en el congreso de Estados Unidos

Sarbanes-Oxley Background Congressional Votes

Legalizing Maihuana		Authorizing Force Against Iraq	
Yes	93	Yes	373
No	310	No	156
Not voting	31	Not voting	12

Securities Litigation Reform Act		Sarbanes-Oxley Act	
Yes	387	Yes	522
No	130	No	3
Not voting	15	Not voting	9

Tabla 1 Sarbanes-Oxley Background Congressional Votes (PricewaterhouseCoopers, 2011)

Sarbanes-Oxley-Penalidades

Escapar de Prisión	1 a 2 años
Secuestro	3 a 5 años
Asesinato en segundo grado	11 a 14 años
Secuestro aéreo	20 a 25 años

Certificación Falsa SarbanesOxley 10 a 20 años

Tabla 2 Sarbanes-Oxley-Penalidades (PricewaterhouseCoopers, 2011)

Ley SarbanesOxley-¿En qué consiste?

Reforma Regulatoria en los Estados Unidos Ley Sarbanes-Oxley

Titulo I –Public Company Accounting OversightBoard

Titulo II –Independencia de los Auditores

Titulo III –Responsabilidad Corporativa

Titulo IV –Revelaciones adicionales

Titulo V –Conflictos de interés de analistas

Titulo VI –Autoridad y recursos de la SEC

Titulo VII –Estudios adicionales requeridos

Titulo VIII–Fraude Corporativo

Titulo IX –Responsabilidades Penales

Titulo X –Declaraciones Juradas Fiscales

Titulo XI –Fraudes Corporativos(Sarbanes–Oxley Act, 2002)

2.1.1 La clave de los capítulos 302 y 404

“En términos simples, se requiere que el CEO y el CFO expresen:

Tienes mi palabra de que puedes confiar en los estados financieros de la compañía, y estoy consciente de que si esto no es correcto (en cualquier forma) muy seguramente terminaré en la cárcel.”

Sección 302

Requiere de una certificación anual (compañías de fuera de los Estados Unidos) o trimestral (compañías de los Estados Unidos) por el CEO / CFO ante la SEC respecto de la totalidad y exactitud de los reportes presentados, así como de la naturaleza y efectividad del control interno que soportan la calidad de la información incluida en estos reportes (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

Sección 404

- Requiere un reporte anual por parte de la gerencia sobre el control interno y los procedimientos del reporte financiero, y

- Requiere un “attestation”(certificación) sobre la exactitud de los reportes por parte de la compañía.(Sarbanes–Oxley Act, 2002)

2.2 Bases teóricas

Conceptos de control

¿Cuál es la definición de un CONTROL?

- Control se define como la serie de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proveer una garantía razonable de que los objetivos del negocio serán alcanzados y que los eventos indeseables podrán ser prevenidos, detectados y corregidos.

Según (CHIAVENATTO): El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

¿Cuál es la definición de un OBJETIVO DE CONTROL?

Un objetivo de control, se define como una declaración del resultado deseado o propósito a ser alcanzado al implementar procedimientos de control en una actividad en particular.

- Los objetivos de control (PricewaterhouseCoopers, 2011) se relacionan con transacciones de negocio (por ejemplo procesamiento de facturas de proveedores) y pueden categorizarse de la siguiente forma:

- Totalidad
- Exactitud
- Validez
- Acceso Restringido

Componentes del control interno bajo la metodología COSO

Referente a los componentes de la metodología hay diferentes bibliografías que lo describen con exactitud las cuales por ejemplo (Samuel, 2000) “El marco integrado de control que plantea el informe coso consta inicialmente de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión”, estos componentes son los siguientes:



Figura 1.1 Cubo COSO (PricewaterhouseCoopers, 2011)

Los componentes de COSO tienen los siguientes atributos cuando es implementado:

- Es un proceso: es el medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo. Su “eficacia” es un estado o condición en un momento determinado.
- Provee seguridad razonable: que el costo del Control Interno no exceda los beneficios
- En el logro de objetivos: Eficacia y eficiencia de las operaciones: relacionada con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad. Confiabilidad en la preparación de información financiera: relacionada con la preparación de estados contables a presentar a terceros, que sean confiables. Cumplimiento de leyes y normas aplicables: relacionada con el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

2.2.1 Ambiente de Control

Entre los factores, interno o externos, que pudiesen incidir en un ambiente de control, se encuentran los siguientes: integridad y valores morales del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la Junta y el Comité de Auditoría.

Está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización. Algunos de estos aspectos son la integridad y valores éticos de los recursos humanos, la atmósfera de confianza mutua, la filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento y políticas en materia de recursos humanos.

Principios

- La organización demuestra el compromiso para con la integridad y los valores éticos.
- La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
- La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.
- En alineación con los objetivos la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.
- En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno. (Exposure, 2011)

Este componente está basado en el concepto de integridad que proviene del término latino "integritas", refiere a la cualidad de íntegro. Aquello íntegro es aquello que no carece de ninguna de sus partes o, dicho de una persona, hace referencia a alguien recto, probo e intachable. De igual manera de la ética, la cual proviene del griego "Ethikos" cuyo significado es "Carácter". Tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en Grecia y su desarrollo histórico ha sido diverso.

Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios. Esta sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos

tales como 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc., referido a una acción o decisión. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. De este modo, se están estableciendo juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: "Ese político es corrupto", "Ese hombre es impresentable", "Su presencia es loable", etc. En estas declaraciones aparecen los términos 'corrupto', 'impresentable' y 'loable' que implican valoraciones de tipo moral.

La ética estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

Las empresas plasman este tipo de valores en su Código de Conducta, el cual es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir. En algunas oportunidades los códigos de conducta alcanzan a las empresas proveedoras, subcontratistas y terceristas.

Los códigos de conducta de las empresas aparecieron en los años 1970 pero es en el curso del proceso de globalización de los años 1990, que las Empresas Multinacionales (EMN) comienzan generalizadamente a crear y difundir ante la opinión pública numerosos Códigos de conducta a los que se comprometen a ajustar sus actividades.

Se trata de un fenómeno novedoso con respecto a las EMN y sus relaciones con los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente.

El contenido de los códigos de conducta de las empresas es sumamente variado y depende en gran medida de la cultura de la empresa y del país al que pertenece. En líneas generales puede decirse que los códigos de conducta están referidos a cuestiones anti-corrupción, laborales, ambientales y legales básicas, como el rechazo de la esclavitud, el trabajo infantil, el cumplimiento de las normas ambientales de cada país, y en general el respeto a las leyes nacionales.

•De acuerdo a la metodología, existen dos estilos de gestión:

Formal

Una empresa gestionada de forma más formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones.

Informal

Una empresa gestionada de manera informal puede controlar las operaciones llevadas a cabo a través del contacto cara a cara con los directores sin dejar documentación soporte.

Otros componentes de la filosofía de la dirección y su forma de actuar son la actitud adoptada en la presentación de información financiera, las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal.

2.2.2 Evaluación de Riesgos

Incluye procedimientos para identificar cambios externos que puedan afectar el negocio, herramientas y metodologías para la identificación, evaluación y medición de los riesgos operacionales y evaluación periódica de dichos riesgos en las diversas áreas de la organización. En este sentido, se establecen los siguientes objetivos de la evaluación del riesgo: existencia, totalidad, derechos y obligaciones, evaluación, presentación, divulgación y segregación de funciones.

El riesgo es otro de los elementos que constituyen el control interno. Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula. La importancia de cada riesgo en el control interno se basa en su probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la organización.

Principios

- La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
- La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos.
- En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude. La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar el control interno. (Exposure, 2011)

Las entidades existen con el fin último de crear valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor.

La administración de riesgos corporativos está dirigida a la dirección, a las gerencias y a todas las áreas de la compañía para identificar, evaluar y administrar los riesgos en caso de incertidumbre y es esencial para la creación de valor. La administración de riesgos corporativos es un proceso realizado por la dirección, las gerencias y demás personal de una entidad, que se aplica en el establecimiento de estrategias.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, con base en dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos.

2.2.2.1 Establecimiento de objetivos

Los objetivos generales de una entidad vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios.

Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad.

Los objetivos globales de la empresa están relacionados e integrados en objetivos más específicos establecidos para las diversas actividades (tales como ventas, producción e ingeniería), asegurándose de que son coherentes entre sí.

2.2.2.2 Objetivos estratégicos:

Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo(COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish, 2006)a la Dirección General, con el monitoreo del Consejo de Administración, y las gerencias de la compañía, establecen la razón de ser de la organización, tales como la misión, visión o finalidad. A partir de esto se formulan los objetivos estratégicos y a su vez éstos establecen los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento.

Las diferentes categorías de objetivos

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Objetivos relacionados con las operaciones. —Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.
- Objetivos relacionados con la información financiera. —Se refieren a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.
- Objetivos de cumplimiento. —Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

2.2.2.3 Objetivos relacionados con las operaciones

Los objetivos relacionados con las operaciones tienen que reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en el que se desenvuelve la entidad.

Son objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos (COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish, 2006), constituyen el punto focal al que la entidad deberá dirigir una parte sustancial de sus recursos. Si los objetivos no son claros o no han sido bien concebidos, la entidad corre el riesgo de que la utilización de sus recursos esté mal orientada.

2.2.2.4 Objetivos relacionados con la información financiera

Son Objetivos de fiabilidad de la información suministrada (COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish, 2006), las entidades deben conseguir los objetivos relacionados con la información financiera con el fin de cumplir las obligaciones externas. Unos estados financieros fiables son un requisito previo a la hora de obtener capital inversor o créditos bancarios y puede ser fundamental en cuanto a la obtención de determinados contratos o en las negociaciones con determinados suministradores.

El término “fiabilidad” tal y como se utiliza en los objetivos relacionados con la información financiera implica la preparación de estados financieros que están adecuadamente presentados de acuerdo con principios de contabilidad

generalmente aceptados u otros principios de contabilidad relevantes y apropiados, así como con las regulaciones aplicables.

Que la información presentada esté clasificada y resumida de forma razonable, es decir, que no sea demasiado detallada ni demasiado resumida, y que los estados financieros reflejen las transacciones y acontecimientos subyacentes de forma tal que se presente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de caja de una forma adecuada y dentro de unos límites aceptables, es decir, dentro de los límites razonables y prácticos que sea factible conseguir en la preparación de los estados financieros.

2.2.2.5 ¿Cómo deben ser los objetivos?:

SMART (Harvard Business School Publishing, 2010):

- Específicos (Specific) Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
- Medibles (Measurable) que sea posible cuantificar los fines y beneficios
- Realizables (Achievable) que sea posible lograr los objetivos; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad)
- Realista (Realistic) que sea posible obtener el cambio.
- Limitado en tiempo (Time bound) estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos

Otra forma de equilibrar objetivos y recursos consiste en identificar los objetivos por actividad que son muy importantes o fundamentales para la consecución de los objetivos globales de la entidad. No todos los objetivos son iguales, por lo que algunas entidades establecen prioridades de objetivos.

2.2.2.6 Definición de riesgo

Eventos–Riesgos y Oportunidades

Un evento es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez.

Los eventos designo negativo constituyen riesgos. Por tanto, un riesgo se define como sigue:

- La probabilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos. Los eventos con impacto negativo impiden la creación del valor o erosionan el valor existente.

- En el entorno de control interno un riesgo puede dificultar el cumplimiento de un objetivo de control haciendo más probable la existencia de un error material en los estados financieros.

Los eventos con impacto positivo pueden compensar otros impactos negativos o representan oportunidades. Una oportunidad se define como sigue:

Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos. Las oportunidades refuerzan la creación de valor o su consecución.

2.2.2.7 ¿Cómo se determinan los riesgos?

- Realizar reuniones periódicas con personal clave de diferentes niveles organizacionales de la empresa.

- Realizar talleres de trabajo y entrevistas.

- Establecer los objetivos y las metas que quiere alcanzar la empresa en un periodo determinado.

- Establecer los objetivos y las metas que quiere alcanzar cada una de las áreas con base en los objetivos de la empresa en un periodo determinado.

- Generar lluvia de ideas o una lista de posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos del área y de la empresa.

Los factores tanto externos como internos pueden ocasionar un riesgo.

Factores externos	Factores internos
Económicos Retorno de inversión Capacidad de endeudamiento Disponibilidad de capital	Infraestructura Disponibilidad de los activos Estructura empresarial (Multiempresas, trasnacionales)
Medio Ambiente Control de contaminación Costos de energía Habilidad para manejar desastres naturales	Personal Capacidades del personal Salud y seguridad Estructura organizacional (Responsabilidades descentralizadas)
Políticos Regulaciones gubernamentales	Procesos Políticas y procedimientos formales

Políticas legislativas	Integración de funciones clave
Sociales Demográficas	Tecnología Integridad de la información Mantenimiento a los sistemas
Tecnológicos Tecnologías emergentes Seguridad de la información	Asuntos de cumplimiento Propiedad intelectual

Tabla 1.3(PricewaterhouseCoopers, 2011)

2.2.2.8 Tipos de riesgo

Estratégico: es aquel que se relaciona con sucesos fuera del ámbito en el cual la organización ejecuta sus procesos.

Operacional: es aquel que compromete los procesos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos

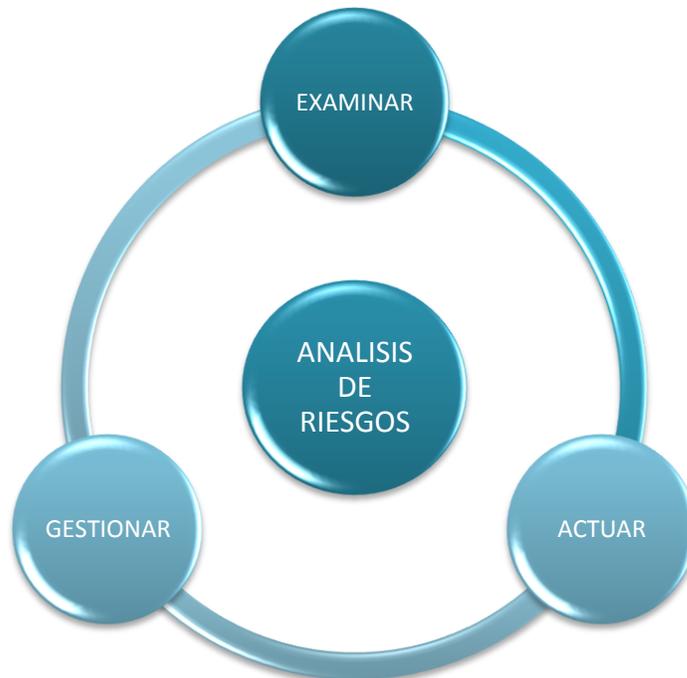


Figura 1.2 Análisis de riesgos (Creacion Propia, 2012)

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de actividades, las metodologías de análisis de riesgos pueden variar, principalmente por qué muchos riesgos son difíciles de cuantificar el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia o impacto del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo; es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Un riesgo que no tiene un efecto (impacto) significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo.

2.2.2.9 ¿Qué es impacto?

- Es la magnitud o grado de deterioro en la situación de la entidad, como resultado de la materialización de un riesgo.
- (Anglicismo) Efecto
- Efecto que una determinada situación produce en los elementos del medio interno de la empresa y que puede ser beneficioso, es decir positivo, o perjudicial, negativo.

2.2.2.10 ¿Qué es probabilidad de ocurrencia?

- Una probabilidad de ocurrencia significa que ante un riesgo identificado se pueda considerar ya sea con certeza o incertidumbre su materialización

Las posibles causas del incumplimiento de un objetivo van desde lo obvio hasta lo inexplicable y los efectos de tal incumplimiento pueden resultar desde muy relevantes a totalmente irrelevantes.

Tiene poco sentido considerar el riesgo de que un meteorito caiga sobre una fábrica, mientras que puede ser razonable analizar el riesgo de que se produzca la colisión de un avión en las oledisponer de instalaciones próximas a un aeropuerto.

Existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida provocada por un riesgo identificado. Sin embargo, el alcance de muchos riesgos no es fácil de

precisar: en el mejor de los casos, pueden clasificarse como altos, moderados o bajos.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo. Para ello, ha de aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis acerca del riesgo, además de efectuar un análisis de los costos en los que puede incurrir para reducir el riesgo.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forma parte del control interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos.

Paralelamente a las medidas adoptadas para gestionar el riesgo, existen los procedimientos que permiten que la dirección efectúe el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones.

Los procedimientos necesarios se establecen para asegurar que el plan esté correctamente diseñado e implantado. Dichos procedimientos representan actividades de control.

La dirección de la empresa debe tener en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no sólo porqué los recursos no son ilimitados, si no por otras limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

El análisis de los riesgos no es un ejercicio técnico; por el contrario, a veces resulta esencial para que una empresa tenga éxito.

Es más eficaz cuando incluye la identificación de todos los procesos clave del negocio que conlleven un riesgo importante.

El análisis de procesos eficaz se centra especialmente en las relaciones de dependencia entre las distintas áreas de la entidad. Por desgracia, a veces no se reconoce la importancia del análisis del riesgo hasta que es demasiado tarde.

2.2.2.11 La evaluación de riesgos y sus técnicas

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual:

- Inherente: es aquel que está directamente relacionado con la naturaleza de los procesos desarrollados, en ausencia de controles.
- Residuales el riesgo subsistente una vez aplicados los controles.

El propósito de los controles es mitigar los factores de riesgo inherente, además de satisfacer los objetivos de control.

Riesgo residual = Riesgo inherente –Control

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerarla amplitud con que los eventos impactan en la consecución de objetivos. La dirección, las gerencias y sus miembros evalúan desde dos perspectivas: Impacto y Probabilidad.

Procedimiento de evaluación de riesgos

1. Identificación y evaluación del contexto
2. Evaluación de las áreas de riesgo
3. Establecer la probabilidad y el impacto
4. Clasificación de los riesgos
5. Determinación del riesgo a aceptar
6. Desarrollo de opciones
7. Selección de la estrategia
8. Implementación de la estrategia
9. Monitoreo, evaluación y corrección

Se han desarrollado muchas técnicas de identificación de riesgos. La mayoría, sobre todo las desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Cuantitativo:

Técnicas de medición que buscan asociar un valor numérico con el riesgo y proveerle un valor de impacto, cálculos complejos como por ejemplo factores algorítmicos como probabilidad, factores de exposición, frecuencia de ocurrencia, factor de efectividad, etc.

Semi-Cuantitativo:

Escalas cuantitativas usadas junto con las escalas de descripciones. Los números asociados con estas descripciones no tienen que llevar una relación exacta a la magnitud del riesgo. El objetivo es producir una evaluación más detallada que puede ser alcanzada usando un análisis cuantitativo sin la necesidad de determinar un valor de riesgo definitivo.

Cualitativo:

La medida proporciona el medio de comparar la prioridad relativa, la importancia o significado de los riesgos usando escalas descriptivas y:

- Describe las características

- No utiliza datos cuantificables
- Las medidas son descriptivas, por ejemplo: Bajo, Medio, Alto o Vital, crítico, importante, bueno/ malo.
- Escalas que están basadas en juicios.

2.2.2.12 Alternativas para la Administración de riesgos dentro de la organización

¿Qué es proceso de riesgo operativo?

- Casi todos los procesos en una empresa tienen actividades de control de riesgo operativo.
- Muchos procesos a través de la empresa están involucrados en la administración de riesgo operacional, como por ejemplo: evaluación a recursos humanos.
- Algunos procesos existentes son por si mismos totalmente procesos de riesgo operativo, como por ejemplo la administración de riesgos de fraude.

Los procesos de riesgos operativos existen para canalizar la información y las acciones dentro de estos procesos para asegurar una medición coherente y un monitoreo y administración de los riesgos operativos.

- Proporcionar un análisis anticipado de la evaluación de riesgos operativos;
- Monitorear la exposición a riesgos operativos clave y controlar el medio ambiente.
- Canalizar la información de los riesgos operativos
- Responder a eventos de riesgo operativo específicos.
- Mejorar los controles operativos

Los procesos operativos clave deberían satisfacer los requerimientos de evaluar, monitorear, medir y reportar los riesgos operativos.



Figura 1.3 Proceso de riesgo operativo (Creacion Propia, 2012)

2.2.2.13 ¿Qué puedo hacer con los riesgos?

- TERMINAR
- REDUCIR
- ACEPTAR
- PASAR

Terminar

- Me retiro de la actividad
- Elimino el objetivo

Reducir

- Reducción del riesgo residual
- Aplicación de controles
- Riesgo inherente
-
- Controles +

-
- Riesgo residual (-)

Aceptar

- No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del Riesgo.
- Eliminación de controles ineficientes.

Pasar o transferir

Transfiero el riesgo a un tercero:

- Seguros
- Outsourcing
- Alianzas

2.2.2.14 Gestión del cambio

Los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de las empresas hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro. En el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas. Un proceso, ya sea formal o informal, que sirva para identificar las circunstancias que puedan afectar la consecución de sus objetivos.

Supone la identificación de la circunstancia que ha cambiado (lo que requiere disponer de mecanismos capaces de identificar y comunicar los acontecimientos o actividades que influyen en los objetivos de la entidad) y el análisis de las oportunidades o riesgos asociados. Tal análisis incluye la determinación de las posibles causas de la consecución o no consecución de un objetivo, la evaluación de la probabilidad de que tales causas se produzcan, la evaluación del posible

efecto sobre la consecución de los objetivos y la consideración de hasta qué punto puede ser controlado dicho riesgo o puede ser aprovechada tal oportunidad.

La gestión del cambio se fundamenta en la premisa de que, debido a su impacto potencial, algunos factores deben ser objeto de una atención especial. Dichos factores son los siguientes:

- Cambios en el entorno operacional.-Las modificaciones de las leyes o del entorno económico pueden traducirse en un aumento de la competencia y generar riesgos totalmente nuevos. La desinversión en el sector de las telecomunicaciones y la liberalización de las tarifas de comisiones practicadas por los agentes de cambio, por ejemplo, conllevan enormes cambios en el entorno competitivo de las compañías.

- Nuevos empleados. — Es posible que un nuevo ejecutivo no entienda la cultura de la entidad, o que dedique toda su atención a la consecución de resultados, dejando de lado las actividades de control. Un alto nivel de rotación de personal, junto con la ausencia de sistemas eficaces de formación y de supervisión, pueden ser la causa de incidencias o problemas de control.

- Sistemas de información nuevos o modernizados.—Normalmente unos controles que son eficaces dejan de serlo ante el desarrollo de nuevos sistemas, particularmente si esto ocurre en unos plazos excepcionalmente breves (por ejemplo, con la intención de obtener una ventaja competitiva o de realizar un movimiento táctico).

- Crecimiento rápido. —Cuando el volumen de operaciones de la entidad aumenta rápida y significativamente, es posible que los sistemas existentes se vean sometidos a una presión tan grande que los controles dejen de funcionar. De la misma manera, si se producen cambios en los equipos responsables del tratamiento de datos o se refuerza el personal de administración, puede que los supervisores existentes sean incapaces de mantener un nivel adecuado de control.

- Nuevas tecnologías. —Cuando se incorporan nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información, es probable que resulte necesario modificar los controles internos. Por ejemplo, en las tecnologías de fabricación en las que se utiliza el sistema “just in time” de control de existencias, habitualmente es necesario modificar los sistemas de costos y los correspondientes controles para asegurar que el contenido de los informes financieros resulta apropiado y pertinente.

- Nuevas gamas, nuevos productos y nuevas actividades. —Cuando una entidad establece nuevas líneas de negocio o realiza operaciones con las que no está familiarizada, es posible que los controles existentes no sean adecuados. Las cajas de ahorro americanas, por ejemplo, se aventuraron en nuevas actividades de inversión y de crédito en las que apenas tenían experiencia, sin plantearse cómo iban a controlar los riesgos resultantes de dichas actividades.

- Reestructuraciones internas. —Las reestructuraciones (que resultan, por ejemplo, de un “leverage buy out” (Compra apalancada de las empresas), de una disminución acusada de la actividad o de un programa de reducción de costos) pueden venir acompañadas de reducciones de personal, así como de una supervisión y una segregación de funciones inadecuadas. Así mismo, puede que se elimine un puesto de trabajo cuyo ocupante desempeñaba una función de control clave, sin que se establezca el control compensatorio oportuno.

Muchas empresas se dan cuenta demasiado tarde de que han reducido sus plantillas rápidamente de modo significativo, sin considerar adecuadamente las implicaciones de tales reducciones en términos de control.

- Actividades en el extranjero. —El incremento de las actividades llevadas a cabo en el extranjero, o la adquisición de negocios extranjeros, conllevan nuevos riesgos, a veces únicos por su naturaleza, que han de ser abordados por la dirección. Por ejemplo, es probable que el entorno de control esté influido por la cultura y las costumbres de la dirección local.

Así mismo, determinados riesgos pueden ser consecuencia de factores específicos como la economía y la legislación locales. Es posible también que las vías de comunicación y los sistemas de información no estén bien establecidos y abiertos a todos los empleados.

2.2.3. Actividades de control

Se refieren a las acciones tomadas para implementar políticas y estándares dentro de las organizaciones. La Ley SOX requiere la evaluación de las actividades de control para cada actividad relevante del negocio. Las actividades de control incluyen administración de los riesgos operacionales en los procesos de negocio, control de acceso a los sistemas de información y recursos informáticos, así como la existencia de controles para mitigar errores operacionales. Adicionalmente, exige una evaluación de los controles generales de cómputo, asociados al área de IT.

Principios

- La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.
- La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas. (Exposure, 2011)

2.2.3.1 Tipos de actividades de control

En algunos casos una sola actividad afecta riesgos múltiples. En otros, son necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo.

Tipos más usuales de actividades de control:

- *Revisión de alto nivel*: La dirección revisa el funcionamiento real en contraste con proyecciones, presupuestos, entre otros.
- *Gestión directa de funciones*: Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- *Procesamiento de la información*: Se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, completitud y autorización de las transacciones.

2.2.3.2 Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección debería establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta, y en el tiempo deseado.

Las actividades de control forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de explotación. Las actividades de control no son un fin en sí mismas, ni tampoco deben existir simplemente porque parece que “es lo que hay que hacer”.

Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento del objetivo. En este sentido, el control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativa a las actividades o referente a la reglamentación.

La mayoría de las empresas, utilizan sistemas informáticos para generar información. Por lo tanto, el análisis se ocupa de sistemas de información que incluyen tanto elementos manuales como automatizados.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías:

1.-Controles generales: que son aplicables a muchas o todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento.

2.-Controles de aplicación: que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

Juntos, estos controles sirven para asegurar la totalidad, exactitud y autorización de la información financiera y otra información almacenada en el sistema.

2.2.3.3 Controles Generales

Los controles generales habitualmente incluyen:

-Operaciones del centro de proceso de datos,

-Organización y la planificación de trabajos, las intervenciones del operador, los procesos de salvaguarda y de recuperación de datos, así como los planes de emergencia, así como planificación de la capacidad productiva y la distribución y el uso de los recursos en entornos de sistemas sofisticados.

-Adquisición y mantenimiento de software,

-Adquisición, la implantación y el mantenimiento del software, funciones de acceso y de utilización de los recursos.

-Control de acceso

Cambio frecuente de los códigos de acceso, segregación de funciones. En efecto, los ex-empleados y los empleados conflictivos pueden ser más peligrosos para el sistema que los piratas informáticos; las contraseñas de acceso y los perfiles de usuario de ex-empleados antiguos deberán eliminarse de inmediato. La integridad

de los datos y programas se protege a través de la restricción de la utilización del sistema a personas no autorizadas.

-Desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Modificaciones en el sistema, procedimiento de solicitud de aprobación del proyecto de modificaciones, análisis de las mismas, aprobaciones, la verificación de los resultados y los protocolos de puesta en marcha.

2.2.3.4 Controles de aplicación

-Los controles de aplicación, como su nombre indica, están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones.

-Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez.

-Hay que prestar especial atención a las “interfaces” de las aplicaciones, ya que, a menudo, están conectadas con otros sistemas que, a su vez, requieren controles para asegurar que se procesan todos los datos y que todas las salidas de datos se distribuyen adecuadamente.

Relación entre controles generales y controles de aplicación

-Los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

2.2.3.5 Definición de proceso

Es un conjunto de actividades que cruzan diferentes departamentos y funciones en una empresa, que tiene una duración determinada de tiempo, que es realizado en un lugar, que cuenta con un inicio, un fin, una clara identificación de entradas y salidas y que producen un resultado que debe estar orientado hacia la satisfacción del cliente. Un proceso tiene una razón de existir y sus actividades pueden ser desempeñadas en forma secuencial o en paralelo.

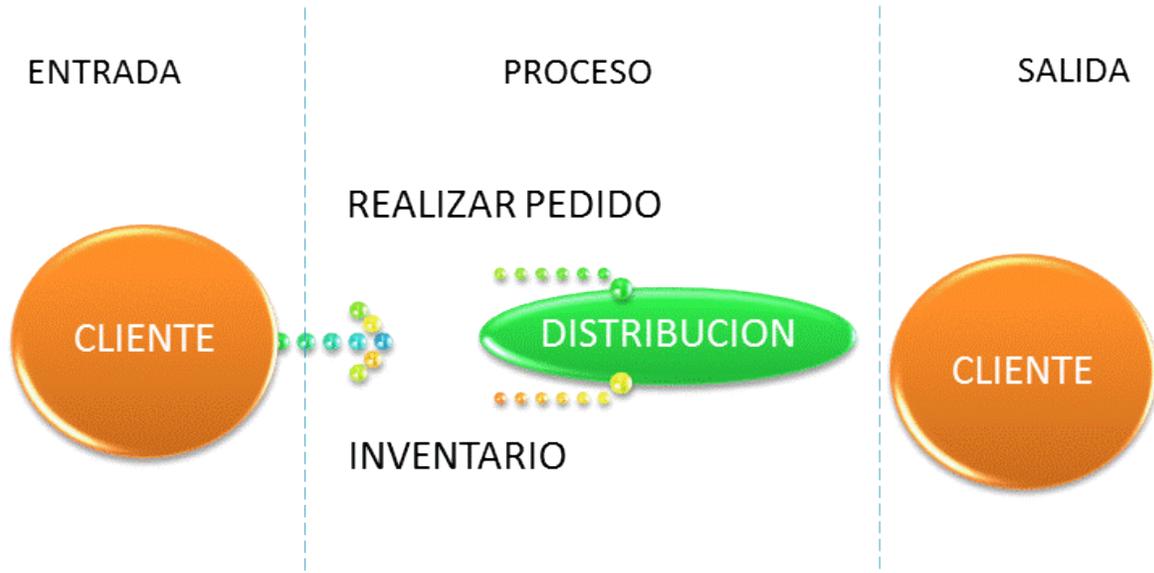


Figura 1.4 Definición de un proceso (Creación Propia, 2012)

Los procesos rompen la barrera de las áreas pues se enfocan en las actividades a realizar para la obtención de un producto no en los puestos que las llevan cabo.

Mientras el negocio incrementaba la complejidad y diversidad de sus productos, la administración se enfocaba a la especialización funcional. La era de la tecnología de información permitió a la administración automatizar el embrollo que había creado.

Dimensiones que reaccionan ante el cambio



Figura 1.5 Componentes susceptibles a cambios (Creación Propia, 2012)

La mayoría de las organizaciones están respondiendo a sus necesidades de cambio, abordando la identificación, adaptación y optimización de sus Procesos de Negocio como una plataforma inicial de transformación.

Cada vez son más las empresas que enfocan sus necesidades de cambio con una visión global, y que están integrando las dimensiones de proceso-estructuras-tecnología-gente-cultura.

2.2.3.6 Mapeo de Procesos

La mejora en la ejecución de los procesos normalmente involucra:

- Disminución del tiempo de ciclo del proceso.
- Mejora en la calidad de la salida del proceso.
- Mejora de la eficiencia (costo productividad).

- Consistencia en los resultados de los procesos.
- Cumplir en forma más completa con los requerimientos del cliente del proceso.

Existen tres pasos fundamentales para lograr la mejora de los procesos:

- Documentación y análisis de los procesos actuales.
- Diseño de procesos capaces de lograr los objetivos de desempeño.
- Implantación de los procesos.

Evaluación de la situación actual

La evaluación de la situación actual, la obtención y diagramación de información cuantitativas y cualitativas sobre los procesos actuales de la organización, en todas sus dimensiones. Esta tarea será enfocada a la documentación de procesos que son típicamente la unidad fundamental del trabajo del negocio.

Con la evaluación de la situación actual es posible determinar cuáles procesos requieren ser transformados para hacer los más eficientes y efectivos cuáles pueden ser eliminados. La decisión de transformar o eliminar procesos está en función de si apoyan o no las metas de la organización.

Selección de los procesos bajo análisis

- Dependen de las áreas clave de desempeño o de las metas de mejora definidas por la organización.
- Cómo vamos a mejorar los procesos en términos de tiempo de ciclo, costo o calidad.

Ventajas del uso de diagramas

El mapa permite visualizar el arreglo secuencial de las actividades incluyendo las métricas asociadas con las actividades del proceso. Un diagrama o mapa es una representación gráfica de la secuencia lógica de las actividades requeridas para producir un resultado.

Existe una gran variedad de símbolos que se utilizan para el mapeo de procesos; lo más importante de recordar acerca de los símbolos es que se debe ser consistente a lo largo de cualquier proyecto. Otro punto importante es mantener símbolos simples y en una cantidad pequeña para no complicar el mapa de flujo del proceso.

Algunas herramientas utilizadas son ABC Flowcharter, Visio y Change Pro, el tipo de herramientas seleccionada depende de la funcionalidad deseada y otros factores como objetivos y el presupuesto.

Simbología

Para definir el flujo del proceso, se clasifica cada movimiento del producto o servicio dentro de una de las siguientes siete categorías estándares que se representan con los símbolos

PROCESO		Agrupar el detalle de un nivel	DEMORA		Tiempo inactivo o de espera
TAREA		Describe una actividad	FRONTERA		Punto inicial o final del proceso
DECISIÓN		Indica el flujo en el proceso cuando se presenta más de una alternativa.	CONECTOR		Indicador de que el proceso continúa en otra sección.
PRODUCTO		Salida de una actividad.	CONECTOR FUERA DE PÁGINA		Indicador de que el proceso continúa en otra página.
CONTROL CLAVE		Identifica controles clave			

Tabla 1.4 Simbología (ANSI)

El nivel de diagramación dependerá del propósito del proyecto, pues según sea el nivel utilizado podremos identificar las áreas o procesos existentes, el trabajo que se hace o cómo se hace.

Nivel 1

Proporciona una forma sistemática de examinar la cadena de valor y cómo sus elementos cubren las metas de la organización. Otra razón para utilizar este nivel es situar el alcance correcto del proyecto, y tener la certeza de que el esfuerzo de la transformación está incluyendo los requerimientos del cliente externo.

Mapeo a nivel 1. Cada caja representa un macro proceso de la cadena de valor o proceso soporte de la cadena de valor de la empresa; esto es, un grupo de procesos ligados que producen un resultado (salida). Mapeo a nivel 2. Este mapa representa una descomposición de uno de los macro-procesos del nivel 1. Mapeo a nivel 3. Este mapa representa una descomposición de uno de los procesos del nivel 2. Mapeo a nivel 4. Este mapa representa una descomposición de una de las actividades del nivel 3. Mapeo a nivel 5. Este mapa representa la información detallada para completar cada acción.

2.2.3.7 Metodología de auto-evaluación del Control

Definir el plan de trabajo detallado, estimar adecuadamente los tiempos y definir al equipo de trabajo.

Para esto se debe:

- A. Identificar las tareas a llevar a cabo.
- B. Determinar el tiempo estimado de cada una de las tareas
- C. Definir responsables de su ejecución.
- D. Ordenarlas en secuencia y definir fechas.



Figura 1.6 Metodología de auto-evaluación (Creación Propia, 2012)

2.2.4 Información y Comunicación

Incluye el despliegue de información suficiente para la toma de decisiones, información adecuada y oportuna de los sistemas de información, comunicación apropiada entre los Departamentos para la coordinación de actividades conjuntas, así como la disponibilidad de medios para comunicar irregularidades y resultados a la Alta Gerencia de la organización.

En la actualidad, las organizaciones tienen acceso a un gran volumen de datos. Esto es debido a las herramientas que, en la actualidad, permitieron una mayor disponibilidad de los mismos. Estas herramientas son llamadas sistemas de información. Dentro de los mencionados datos existen algunos que son relevantes para la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Además de ser claros, deben ser obtenidos en tiempo y forma.

Principios

- La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno. (Exposure, 2011)

La información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas, e indica mediante códigos y conjuntos de datos, los modelos del pensamiento humano. La información por tanto, procesa y genera el conocimiento humano.

Aunque muchos seres vivos se comunican transmitiendo información para su supervivencia, la diferencia de los seres humanos radica en su capacidad de generar y perfeccionar tanto códigos como símbolos con significados que conformaron lenguajes comunes útiles para la convivencia en sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes para la comunicación.

La Información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información procede de muchas fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa-y facilitar es puestas a las condiciones cambiantes. Un reto para la dirección y las gerencias es cómo procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable.

El término “sistemas 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 el proceso de producción).

Los sistemas de información (que pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos) cubren dichas áreas. 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.

Los sistemas de información a veces funcionan como herramientas de supervisión, recopilando un determinado tipo de datos de forma rutinaria. En otras ocasiones, se realizan acciones puntuales para obtener la información necesaria.

Por otra parte, se realizarán acciones puntuales de vez en cuando, a fin de obtener información sobre las necesidades cambiantes del mercado, respecto de las especificaciones técnicas de un producto o las condiciones de entrega y de servicio por parte de los clientes. Esta información se obtiene mediante cuestionarios, entrevistas, estudios de mercado generales y estudios de grupos reducidos de consumidores.

Los sistemas de información permiten identificar, recopilar, procesar y divulgar estos datos.

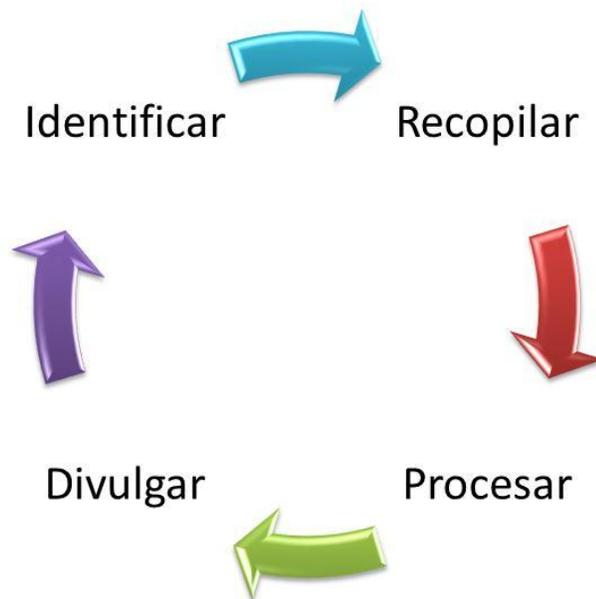


Figura 1.7 Sistemas de información (Creación Propia, 2012)

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. Así mismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad, consistentes, por ejemplo, en la reducción del tiempo necesario para lanzar nuevos productos, en la subcontratación de determinadas funciones o en la reestructuración de la plantilla. Sin embargo, para ser eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recopilar la información necesaria (financiera y no financiera), sino que también han 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.

2.2.4.1 ¿Qué es un sistema ERP? (PricewaterhouseCoopers, 2011)

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP por sus siglas en inglés) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad y puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

El ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa. No podemos hablar de ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio. La propia definición de ERP indica la necesidad de "Disponibilidad de toda la información para todo el mundo todo el tiempo".

Algunos ejemplos de ERP utilizados son: SAP, JD Edwards, PeopleSoft, Oracle etc.

Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas, permiten recopilar la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles.

El reto empresarial más importante consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de la empresa. La utilización de los sistemas de información confines estratégicos ha supuesto el éxito de muchas empresas.

Cada vez más las empresas utilizan la tecnología para comprender y satisfacer las necesidades del mercado haciendo caso de los sistemas para apoyar estrategias empresariales proactivas, más que reactivas.

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 todo momento.

Datos inexactos pueden dar como resultado riesgos no identificados o pobres evaluaciones y decisiones empresariales equivocadas. 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:

- Contenido. ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad. ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad. ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud. ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad. ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los grupos, así como otras cuestiones importantes.

A demás de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectadas al control interno.

Cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuáles su papel y responsabilidad en el sistema.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrá identificar la deficiencia potencial en el sistema, tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización. Los empleados de primera línea, que manejan aspectos clave de la explotación todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento en que se producen.

Para que informaciones de este tipo lleguen a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y la clara voluntad de escuchar por arte de los

directivos. Algunas entidades disponen de una línea de comunicación directa con un consejero, el responsable de auditoría interna o los asesores legales de la entidad.

La dirección debe mantener al Consejo informado respecto de la rentabilidad, desarrollos, riesgos, iniciativas significativas y demás acontecimientos e incidencias relevantes. Al ser más fluidas las comunicaciones al consejo, éste podría actuar de modo más eficaz al cumplir con sus responsabilidades de supervisión, sirviendo de foro para el debate de cuestiones importantes y ofreciendo su asesoría. De igual manera, el Consejo debería informar a la dirección de sus necesidades de información, orientándola y comentando su actuación.

A demás de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad debe entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos y otros pagos ilegítimos.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El conocimiento que tienen los auditores externos de las operaciones de la entidad y otros aspectos relacionados es una importante fuente de información sobre el sistema de control para la dirección y el consejo.

Los organismos de supervisión, tales como las autoridades bancarias o de seguros, informan de los resultados de sus revisiones o inspecciones en materia de cumplimiento, posiblemente poniendo de manifiesto deficiencias de control. Las quejas o consultas que se reciben sobre envíos, recibos, facturas y otras actividades a veces revelan la existencia de problemas operativos. Estas incidencias deben ser revisadas por empleados no relacionados con las transacciones originales. El personal ha de estar preparado para reconocer las implicaciones de tales circunstancias e investigar y tomar las acciones correctivas que resulte necesarias.

Las comunicaciones con los inversionistas, organismos de control, analistas financieros y otros terceros deberían tener información acorde a sus necesidades respectivas, de modo que puedan entender el entorno y los riesgos de la entidad. Dichas comunicaciones deben presentar datos de significativos, que sean pertinentes y oportunos, cumpliendo con los correspondientes requisitos legales.

La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos

establecidos. El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información (vinculado a la estrategia global de la entidad) al efecto de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad. El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

2.2.5 Monitoreo

Un sistema de control necesita ser monitoreado para asegurar que el mismo continúa operando efectivamente. Esto incluye actividades de supervisión, así como la labor desempeñada por Auditoría Interna. El seguimiento incluye el monitoreo permanente entre los indicadores de riesgos operacionales y situaciones críticas, seguimiento periódico a la efectividad de los controles implantados, así como la disponibilidad de herramientas para el monitoreo de los riesgos operacionales y su impacto.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Para lograr esto se llevan a cabo actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión. Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida. Así mismo, las circunstancias sobre las que se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los nuevos riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y si se mantiene la capacidad de asimilar nuevos riesgos.

Principios

- La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado. (Exposure, 2011)

El monitoreo se refiere a la supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse.

Las causas de los cambios en los controles pueden ser:

- La incorporación de nuevos empleados.
- Defectos en la formación y supervisión.
- Restricciones de tiempo y recursos.
- Presiones adicionales.
- Implementación de nuevos sistemas y procesos.

Así mismo, las circunstancias con base en las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel jerárquico adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la manera en que se adoptan las medidas correctivas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno se deja al juicio de la dirección. A la hora de determinar dicha

frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada.

Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes. En este sentido, como rutina normal se supervisará las tareas administrativas que actúan de control sobre la exactitud y totalidad del proceso de las transacciones. Así mismo, se establecerá una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca.

Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos. Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones en caminadas a mejorar los controles internos.

Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles. Con una determinada frecuencia, se puede solicitar una manifestación explícita por parte del personal, en el sentido de si comprenden y cumplen con el código de conducta de la entidad.

2.2.5.1 Evaluaciones puntuales

Las evaluaciones puntuales aquellas que están dirigidos a un proceso o área en particular con un alcance y frecuencia definido. Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultara útil. Cuando se presenta dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Cuando se toma la decisión de evaluar todo el sistema de control interno de la entidad, deberá centrarse la atención en cada uno de los componentes del control interno afectos a todas las actividades importantes. El alcance de la evaluación dependerá también de a cuál de las tres categorías de objetivos va enfocada (operacionales, de información financiera o de cumplimiento de acuerdo a lo revisado dentro de la Evaluación de Riesgos).

Ocurre a menudo que las evaluaciones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determinarán la eficacia de los controles aplicados a sus actividades.

Todos los resultados serán presentados a la Dirección responsable para su revisión. Posteriormente, las evaluaciones de la división serán analizadas por la Dirección General, junto a las evaluaciones de control interno de las otras divisiones.

La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de Administración, la Dirección General y los Directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

2.2.5.2 El proceso de evaluación

- La evaluación de un sistema de control interno constituye en sí todo un proceso. Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que les son inherentes.
- El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema.
- El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objetivo último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

2.2.5.3 Naturaleza y propósito del Monitoreo

El marco COSO establece que el “Monitoreo permite evaluar si el control interno continua operando efectivamente”. Esto lo relaciona con los siguientes dos principios(Commission, 1985-2012):

- Las Evaluaciones en curso y/o separadas permiten a la Dirección determinar si otros componentes de control interno siguen funcionando con el tiempo.

- Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera puntual a los responsables de tomar las acciones correctivas y a la Mesa Directiva como es apropiadas.

El marco COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo, es por esto que requieren de una administración “Determinar si el sistema de control interno implementado sigue siendo relevante y capaz de re direccionarse a nuevos riesgos”.

Así, la supervisión debería evaluar si la dirección considera el diseño de controles cuando cambian los riesgos, verifica la operación continuada de existir los mandos que han sido diseñados para reducir riesgos a un nivel aceptable. En consecuencia esta dirección sigue acentuando la creencia del marco COSO que la supervisión debería estar basada en un análisis fundamental de riesgos y un entendimiento de como los mandos pueden o no poder manejar o mitigar aquellos riesgos.

2.2.5.4 Proceso de Monitoreo de COSO

La siguiente gráfica es una representación de cómo interactúan cada uno de los componentes del Marco COSO.



Figura 1.8 Proceso de Monitoreo (Creacion Propia, 2012)

Cada uno de los cinco componentes del marco de control interno son importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo el hecho de que cada componente deba estar presente y funcionando no significa que cada uno funcione perfectamente. Una deficiencia en un componente debería ser mitigada por otro control dentro del mismo u otro componente que sea lo suficientemente fuerte para reducir el riesgo de una falla en el control interno a un nivel aceptable.

2.2.5.5 Diseñando y ejecutando los procesos de monitoreo

(PricewaterhouseCoopers, 2011)

- El punto clave de un monitoreo eficiente y eficaz descansa en el diseño y la ejecución de los procesos de monitoreo que evalúa los controles importantes sobre los riesgos significativos.
- La gráfica de la siguiente lámina presenta un modelo que puede ayudar en el diseño e implantación del componente de monitoreo. El modelo reitera la importancia de entender los riesgos y la relación entre los controles y los riesgos como parte fundamental del marco COSO.
- Diseñar el monitoreo inicia con el entendimiento y priorización de los riesgos para alcanzar los objetivos importantes de la organización.
- Priorizar los riesgos ayuda a identificar que riesgos son los suficientemente significantes para ser sujetos de monitoreo.
- Dependiendo del objetivo del monitoreo, este proceso debería identificar diferentes riesgos a diferentes niveles de la organización. Por ejemplo monitorear los controles que previenen el robo del monitoreo.

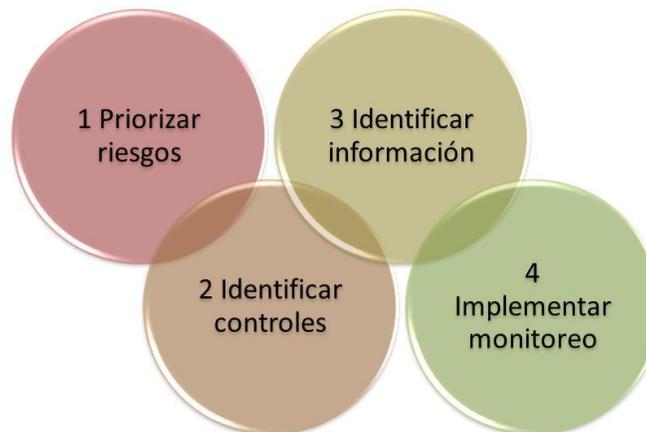


Figura 1.9 Ejecución del monitoreo (Creacion Propia, 2012)

1.-Priorizar riesgos

Diseñar el monitoreo inicia con el entendimiento y priorización de riesgos que pueden alcanzar los objetivos de la organización.

Priorizar los riesgos ayuda a identificar cuales riesgos son lo suficientemente significantes para ser sujetos de un control de monitoreo. Dependiendo del propósito del monitoreo este proceso debería identificar riesgos diferentes en diferentes niveles de la organización.

2.-Identificar controles

Controles importantes –Comúnmente nombrados como controles clave, son aquellos que sirven para verificar y para soportar una conclusión acerca de la operación efectiva del sistema de control interno.

Por lo general tienen una o ambas de las siguientes características:

- Su no cumplimiento podría afectar materialmente los objetivos de la organización, de no ser detectado a tiempo y /o
- Su correcta operación debería prevenir fallas de otros controles o detectar esas fallas antes de que tengan la oportunidad de perjudicar los objetivos de la organización.
- Identificar controles clave ayuda a asegurar que la organización dedique los recursos del monitoreo donde pueden proveer el mayor valor.

3.-Identificar información

Una vez que los controles clave han sido identificados, los evaluadores identifican la información que soportará su conclusión sobre si aquellos controles que han sido implementados están operando como fueron diseñados.

Diseñando y ejecutando los procesos de monitoreo

La identificación de esta información implica el saber cómo el incumplimiento del control puede ocurrir y que información será persuasiva para determinar si el sistema de control interno está funcionando correctamente.

4.-Implementar monitoreo

La identificación de información persuasiva permite a la organización determinar el procedimiento de monitoreo a emplear.

Para un efectivo monitoreo se debe contar con suficiente información apropiada o adecuada.

La información apropiada es relevante, confiable y oportuna de acuerdo a las circunstancias.

Suficiente información apropiada proporciona al evaluador el soporte necesario para concluir sobre la capacidad del control interno para administrar o mitigar riesgos.

Dentro de la información apropiada se tiene información directa e indirecta.

La información directa corrobora la operación del control, es obtenida por:

- La observación de los controles en operación,
- Re-ejecutando el control o
- Probándolo en operación directamente.
- La información directa usualmente incluye algunas pruebas, observación o exanimación de los documentos que se proporcionan como evidencia de que los controles están operando como fueron diseñados.

La información indirecta esto da aquella información que ayuda a inferir si el control o los componentes del control continúan operando efectivamente.

Incluye, pero no está limitada a, estadísticas de operación, indicadores clave de riesgo, indicadores clave de rendimiento y métricas comparativas de la industria.

La información indirecta requiere que el evaluador realice inferencias acerca de la efectividad del control basado en la presencia o ausencia de anomalías en los datos.

Con base en lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo. Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.

Seguir el avance de la evaluación y revisar las conclusiones obtenidas.

Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

El trabajo de la evaluación será delegado en gran parte. No obstante, es importante que la persona encargada de realizar la evaluación dirija el proceso hasta su finalización.

2.2.5.6 Documentación

El nivel de documentación soporte del sistema de control interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de los puestos, instrucciones operativas, flujo gramas de los sistemas de información, etc. La pequeña y mediana empresa de modo habitual tendrá sustancialmente menos documentación escrita.

Muchos controles son informales y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces. Se puede comprobar este tipo de control de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que no pueda ser evaluado, un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficacia de la evaluación. La documentación resulta útil porque favorece la comprensión y análisis por parte de los empleados y la alta dirección del funcionamiento del sistema de sus funciones y facilita su modificación en caso de ser necesario.

El evaluador puede decidir documentar el proceso mismo de evaluación, recurriendo a la documentación existente del sistema de control interno de la entidad, la cual complementa normalmente con documentación adicional del sistema, descripciones de las pruebas y de los análisis realizados durante el proceso de evaluación, así como la evidencia empleada.

La naturaleza y el nivel de documentación deberán ser más exhaustivos cuando resulte necesario formular una declaración sobre el sistema o su evaluación de cara a terceros.

2.2.5.7 Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de controles el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continuada de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad.

El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente.

Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control. Las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

Existe una serie de interlocutores externos que, de forma periódica, suministran información respecto del funcionamiento del sistema de control interno de la entidad. Dentro de los mismos se incluyen los clientes, los proveedores y otros que tienen transacciones con la entidad, tales como auditores contables externos y organismos de control. Conviene estudiar los informes presentados por fuentes externas, buscando sus posibles repercusiones en el control interno de la entidad y determinando las correspondientes acciones correctivas.



Figura 1.10 Factores externos (Creacion Propia, 2012)

Todas las deficiencias que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias.

Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.



Figura 1.11 Análisis de impacto (Creacion Propia, 2012)

De esta manera, un problema aparentemente sencillo con una solución evidente puede tener implicaciones de mayor trascendencia para el control interno. Esto viene a subrayar la necesidad de comunicar los errores y otras incidencias a niveles de mayor autoridad en la entidad, siendo vital que, además de comunicar la transacción o incidencia concreta, se vuelvan a evaluar los controles potencialmente defectuosos.

Se puede argumentar que no existe problema tan insignificante para no investigar sus implicaciones de control.

2.2.5.8 Reporteo Interno

Algunos monitoreos son dirigidos a una parte de la organización, tales como subsidiarias por lo que sólo son materiales para dicha parte. Las deficiencias encontradas en estos casos son de alta probabilidad o alto significado sólo para los objetivos de las subsidiarias, pero no para toda la organización.

En este tipo de situaciones el reporte o debe ser limitado al personal de la administración local para quienes las metas son importantes. En cualquier caso las deficiencias de control deben ser reportadas al personal que es responsable directamente de la operación del control, a la administración que tiene a cargo la responsabilidad y al menos a un nivel superior. En caso de sospechar de un fraude, el reporte deberá darse a niveles superiores incluyendo a la alta dirección y al consejo.

2.2.5.9 Reporteo Externo

La presencia de requerimientos externos puede afectar el tipo, tiempo y amplitud del monitoreo que la organización decida realizar. Por lo tanto, las organizaciones que requieran reportar a terceras partes sobre la efectividad del control interno deberán diseñar y ejecutar actividades de monitoreo de una forma diferente de aquellas que no lo requieran. Los reportes externos que afirmen la efectividad del sistema de control interno necesitan soportar la revisión de las terceras partes que no tienen un conocimiento implícito de los controles y requieren de suficiente información convincente de manera que las terceras partes formen su propia opinión en la efectividad del control interno.

Como resultado, la organización deberá comparar el alcance de su programa de monitoreo con las necesidades de las partes externas, tales como auditores o reguladores, de manera que se asegure que todas las partes entiendan y estén de acuerdo con los requerimientos generales.

Así mismo, la organización deberá incrementar la eficiencia del trabajo de las partes externas, direccionando los procesos de monitoreo de la organización que

les puedan ser útiles o realizando algunas modificaciones a su programa de monitoreo para facilitar la revisión a las partes externas.

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos a tener en cuenta.

La supervisión continuada:

- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficacia de las actividades de auditoría interna.

La evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Si el proceso de evaluación es idóneo.
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación.

La comunicación de las deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recopilar y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Procedimientos de comunicación idóneos.
- Acciones de seguimiento idóneas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA COSO

CAPÍTULO III DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y es desarrollada empleando el método científico, ya que éste consiste en el planteamiento de preguntas y búsqueda de respuestas, las cuales deben ser susceptibles de comprobación, de igual manera se pretende identificar, estudiar y conocer los fundamentos teóricos del modelo de Control Interno COSO.

3.2 Diseño de Investigación

Las categorías teóricas utilizadas en este estudio son históricas, lo cual indica que el diseño es de tipo documental, este tipo de diseño permite lograr una perspectiva general de la situación objeto de estudio e incrementa el grado de conocimiento al respecto. A través de este tipo de diseño se selecciona y recopila información por medio de la lectura, investigación de investigaciones y materiales bibliográficos directo de los creadores de esta Metodología.

3.3 Métodos

Se plantea para la presente investigación el método de análisis a través del cual se buscara la identificación de cada una de las variables que caracterizan la situación objeto de estudio, así mismo se persigue la revisión de los distintos indicadores que pueden estar presentes en ellas.

Uno de los componentes más importantes del estudio son los diferentes componentes que están presentes en la Metodología como son: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo de las operaciones, por lo cual la importancia del método, ya que servirá para relacionar estos componentes con el Control Interno.

3.4 Procedimiento de la investigación

La utilización de varias técnicas permitió el desarrollo del estudio, entre ellas son:

-Experiencia en la aplicación del modelo COSO

Se expresaron las vivencias y experiencias ganadas en la implementación de este tipo de modelo en el control interno, buscando transmitir las diferentes facetas que se necesitan para una implementación integral

-Revisión y Consulta

Se consideró la utilización de fuentes secundarias como: textos, trabajos especiales en línea y artículos de revistas especializadas en el tema, las cuales permitieron la visualización de un marco general del contenido de estudio.

-Clasificación de la información

Una vez realizada la revisión de las fuentes se procedió a categorizar por orden de relevancia y nivel de aporte a la investigación todos los documentos que sirvieron de apoyo al estudio.

-Lectura evaluativa

Se evaluó la información a través de criterios de agrupación de los diversos elementos que componen las variables.

-Análisis de Contenido

Estuvo orientado al logro de los objetivos de la investigación, esto fue analizar el modelo COSO como metodología en la evaluación del Control Interno.

3.5 Resultados

Los resultados del estudio confirman la importancia del Control Interno basado en la metodología COSO en cualquier organización, ya que como se ha comentado, ofrece de manera fundamental el adecuado funcionamiento de las operaciones en cada actividad, logrando la certidumbre para todos los involucrados, en todas las organizaciones debe de aplicarse la evaluación de los controles existentes, no solo como parte de la auditoría interna o externa, sino como un proceso integral en cada operación.

En la misma investigación se descubrió que muchas veces los empleados de las organizaciones están en sus labores día a día, logrando una inercia laboral, donde no concentran su atención en si están haciendo de manera correcta sus actividades o no, se debe de tener personal capacitado para realizar evaluaciones de los controles existentes, así como la identificación de los riesgos a los que se enfrenta la organización para que sean disminuidos.

La evaluación de controles no es solo útil para la organización, es útil para el personal, auditores, legisladores, sociedad acreedores, proveedores, etc., ya que si se cuenta con un eficiente y eficaz sistema de control interno se tendrá certeza de que la organización maneja sus riesgos de la mejor forma.

3.6 Conclusiones

Actualmente la información de las organizaciones de lucro o sin el, públicas o privadas, es uno de los recursos más importante, por lo cual, en la actualidad se están ocupando en resguardarla, en que sea fiable para la toma de decisiones y ofrecer certeza a todos los involucrados en ellas.

Por todo esto las organizaciones buscan implementar un sistema de control eficaz y sustentable, por ello surge la metodología COSO, el cual contiene diferentes componentes que ayudan a dar tranquilidad en cada una de las operaciones realizadas en una organización. La metodología ayuda a reducir fraudes, detectar malas prácticas y conductas inadecuadas, de los diferentes actores que tienen relación con la organización, tales como clientes, personal y proveedores.

De manera concreta la Metodología COSO es una herramienta probada para llevar acabo un Control Interno eficiente y eficaz en todas las líneas de la organización, con una claridad de implementación en cada, ya que sus componentes son muy específicos y van interrelacionados entre sí.

Es importante analizar que COSO, implementado en una organización con directivos y personal con mala fe no dará los resultados esperados, ya que ofrece una visión de lo correcto en cada actividad, pero si no se lleva acabo es responsabilidad por los que operan dicha actividad. Por ellos es nuestra responsabilidad entender y transmitir la importancia y la aplicación del control interno en donde nos encontremos dentro y fuera de la organización. Ya que somos nosotros los patrocinadores de las buenas prácticas y su aplicación en cualquier actividad.

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

Actualmente en México, el modelo COSO no es conocido profundamente y mucho menos aplicado. Es de suma importancia que sea conocido sus resultados y tomado en toda entidad organizada con el fin de mejorar de manera constante, bajo un esquema transparente.

Referencias

- **Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process? Here's one audit shop's winning strategy.** *Por Dennis Applegate y Ted Wills Diciembre de 1999 de IIA*
- **Reputation and Its Risks** *Por Robert G. Eccles , Scott C. Newquist , and Roland Schatz de Harvard Business Review February 2007*
- **Diplomado de Control Interno** *por PricewaterhouseCoopers 2011*
- **COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish** *por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) June 2006*
- **Enterprise Risk Management —Integrated Framework Executive Summary Framework** *September 2004*
- **COSO. Internal Control – Framework.** Draft for Public Exposure. (Author: PwC). December 2011. Pg. 140. (Disponible en: <http://www.coso.org>). [Citada aquí como: Estructura 2012].
- **Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility, PUBLIC LAW 107–204—JULY 30, 2002** <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
- **CHIAVENATTO, Adalberto** *Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA*
- **Harvard Business School Publishing Diplomado Empresarial Versión 10.0.20110325 SPA .9999 .1.0 .2 .2/28/2011 1:27:46 PM © 2010,** <http://ed.dextro.com/portal/>.
- **Mantilla, Samuel (2000).** *Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Colombia.*
- **American National Standards Institute –ANSI-. Sitio visitado el 27 de abril de 2009. Disponible en** <http://www.ansi.org/>
- **ITESM. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Virtual, México, 2008. Curso Control Financiero**