

00621
16



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**ASPECTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO**

**TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ALEJANDRO GUTIÉRREZ SILVA

**ASESOR:
C.P. FRANCISCO RIVERO ENCISO**



MÉXICO, D.F.

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos:

Que tanto me han apoyado incondicionalmente a lo largo de toda mi trayectoria académica y por estar siempre a mi lado.

A mis compañeros y familiares:

Que igualmente me han estado apoyado para llegar hasta esta parte de mi formación académica.

A mi asesor:

Por haberme dirigido y ayudado en la realización de esta tesis.

A mis profesores:

Por que con sus enseñanzas, experiencia y conocimientos, jugaron un papel fundamental en mi formación académica.

ASPECTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Introducción	1
Capítulo 1. Generalidades	
1.1. Antecedentes y origen	3
1.2. Definiciones	3
1.3. Importancia	6
1.4. Características	9
1.5. Objetivos	
1.5.1. Básicos	10
1.5.2. Generales	12
1.6. Principios	13
1.7. Clasificación	14
1.8. Elementos	
1.8.1. Ambiente de control	19
1.8.2. La evaluación de riesgos	19
1.8.3. Los sistemas de información y comunicación	20
1.8.4. Los procedimientos de control	20
1.8.5. La vigilancia	21
1.8.6. Informe COSO	22
1.9. Limitaciones	23

Capítulo 2. Administración de riesgos

2.1. Definición de riesgo	25
2.2. Factores de riesgo	26
2.3. Tipos de riesgos en la empresa.	27
2.4. Enfoque de la administración de riesgos	28
2.5. Proceso de administración de riesgos	
2.5.1. Identificación de riesgos	31
2.5.2. Declaración de riesgos	31
2.5.3. Análisis de riesgos	31
2.5.4. Lista de los 10 riesgos más importantes	34
2.5.5. Planificación de acciones para el riesgo y manejo de riesgos	34
2.5.6. Seguimiento del riesgo	38
2.5.7. Control de riesgos	38

Capítulo 3. Diseño de un sistema de control interno

3.1. ¿Qué controlar?	40
3.2. ¿Cómo controlar?	41
3.3. Diagramación de un sistema de control interno	42
3.4. Etapas del diseño de un sistema de control interno	
3.4.1. Identificar las áreas básicas de control	47
3.4.2. Segregación de funciones	49
3.4.3. Identificar puntos de control	50
3.4.4. Detectar riesgos	51
3.4.5. Establecer actividades de control	52
3.4.6. Análisis costo-beneficio	58
3.4.7. Establecer la actividad como un control interno	59
3.5. Implantación del sistema	60
3.6. Supervisión y mejoramiento del sistema de control	62

Capítulo 4. Nuevos enfoques del control interno	
4.1. Evolución del concepto de control interno	64
4.1.1. Auto-Evaluación de Control	65
4.2. Modelo COSO.	
4.2.1. Antecedentes	66
4.2.2. Elementos del control interno	68
4.2.3. Objetivos del control interno.	85
4.2.4. Lo que se puede lograr con el control interno	86
4.2.5. Lo que no se puede lograr con el control interno	86
4.2.6. Funciones y responsabilidades	86
4.3. Modelo COCO.	
4.3.1. Propósitos del modelo	87
4.3.2. Criterios	88
4.3.3. Participación del personal	89
4.3.4. Comparación entre COSO y COCO	92
4.4. Modelo CADBURY.	
4.4.1. Antecedentes	97
4.4.2. Análisis de los principales valores éticos	98
4.4.3. Justificación ética	101
4.4.4. Recomendaciones	102
Caso Práctico	107
Conclusiones	150
Bibliografía	152

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa surge, al inicio sus operaciones son sencillas, por lo que su sistema de control interno no es muy complicado, sin embargo conforme pasa el tiempo y esta va creciendo, sus operaciones se vuelven cada vez más complejas, por lo que surge la necesidad de establecer un sistema más complejo de control interno.

Uno de los mayores problemas que enfrentan muchas empresas es la mala administración y por ende la falta de un adecuado sistema de control interno, que permita controlar las operaciones más importantes de la empresa.

Por medio de la experiencia profesional que he tenido me he dado cuenta que existen varias empresas que a pesar de que tienen conciencia de la gran importancia que tiene el establecimiento de un adecuado sistema de control interno, muchas no cuentan con el personal adecuado o con los recursos suficientes para contratar a una persona que se encargue de realizar un estudio y análisis detallado de las fallas que tiene la empresa y pueda establecer un sistema de control interno que mas se adapte a sus necesidades.

En México existe un considerable rezago en cuanto a la falta de estudios enfocados al control interno, a diferencia de otros países, como son Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña en donde existen diversos enfoques que implican asumir nuevas formas para establecer y ejercer el control, fundamentadas en procesos de autocontrol, estas nuevas formas a las que se hace referencia se les conoce con el nombre de modelos de control.

Así como también, hay nuevos estudios en Estados Unidos que pretenden cambiar el paradigma de la auditoría interna enfocándola a la evaluación de los riesgos y no tanto al control interno como tradicionalmente se practica.

Es debido a esto que me surge el interés por la realización del presente trabajo, en donde se pretende hacer una recopilación de diversos temas enfocados al control interno que desde mi punto de vista no han sido desarrollados ampliamente en México.

El presente trabajo fue realizado enfocado a los siguientes objetivos:

1. Mostrar la importancia que tiene el que las empresas cuenten con un adecuado sistema de control interno, así como explicar los elementos que debe tener este, las características, limitaciones y objetivos que se pretenden alcanzar al establecer un sistema de control interno.

-
2. Listar y explicar detalladamente los pasos a seguir para diseñar un sistema de control interno que más de adecue a las necesidades de una empresa, y así mismo realizar un análisis de la administración de riesgos considerada como un punto fundamental en el diseño de un sistema de control interno.
 3. Realizar un análisis de algunos de los nuevos enfoques del control interno que han surgido en otros países, así como ver si es que hay diferencias o semejanzas con lo que se encuentra establecido en las Normas y Procedimientos de Auditoría, relacionadas con el control interno, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Para esto el presente trabajo de investigación ha sido dividido en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se habla de los antecedentes que tiene el control interno, así como la importancia que tiene en cualquier empresa independientemente del tamaño de ésta, los objetivos que se pretenden alcanzar al implantarlo, además de los elementos y características que debe tener.

El segundo capítulo está enfocado a la administración de riesgos, que consiste en una nueva visión que el Instituto de Auditores Internos le está dando a la auditoría enfocándola hacia la evaluación de los riesgos y no tanto al control interno como tradicionalmente se venía haciendo, y que a su vez esta administración de riesgos es un punto fundamental en el diseño de cualquier sistema de control interno.

En el tercer capítulo se hace un análisis de los pasos que muchos autores manejan para el diseño de un sistema de control interno, y para ejemplificar este capítulo al final del trabajo se presenta un caso práctico sobre el diseño de un sistema de control interno para el departamento de compras de una empresa dedicada a la comercialización de leche y derivados de ésta.

Y en el cuarto capítulo se habla sobre los nuevos enfoques que se le da al control interno en otros países, así como un análisis que desde mi punto de vista son los modelos de control más conocidos, y adoptados por varias empresas.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este trabajo de investigación es presentar un panorama más amplio de lo que es el control interno recopilando información de diversos autores y fuentes, y que sea de utilidad para aquellas personas que quieran profundizar un poco más en este tema.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes y origen.

El desarrollo económico de los pueblos, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado por resultado una gran complejidad en la organización y administración de estas instituciones.

Anteriormente, el comerciante no tenía problemas de este tipo; en muchos casos atendía personalmente la compra, guarda y venta de su mercancía, y en ocasiones ocupaba a algún ayudante para que lo auxiliara en estas actividades, sin embargo seguía vigilando y atendiendo el negocio en la totalidad de las operaciones.

Posteriormente, el pequeño industrial trabajaba en forma semejante, él mismo instalaba su escasa maquinaria, adquiría los materiales y objetos necesarios para la manufactura, y en muchos casos, una vez fabricados los artículos, salía él mismo a venderlos.

La necesidad de establecer sistemas de control interno seguramente no se hizo sentir, sólo hasta que los negocios adquirieron el crecimiento extraordinario que han tenido en los últimos 40 o 50 años. El control interno ha sido consecuencia del desarrollo económico de las empresas.

1.2. Definiciones.

Existen varias definiciones que a través del tiempo se han dado al Control Interno:

George Bennett lo definió así:

"Es la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude."¹

¹ Gómez Morfín Joaquín, El control interno en los negocios, Fondo de Cultura Económica, México 1956.

Joaquín Gómez Morfín dice:

"El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita."²

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define de la siguiente manera:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad en su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración."³

En el Informe COSO lo definen como:

"El proceso diseñado por el Consejo de Administración o junta directiva de una entidad, su dirección o gerencia general y otros funcionarios y empleados de la misma, con el fin de que su ejecución (conjunta y coordinadamente) les proporcione seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, con referencia a: la efectividad y eficiencia de sus operaciones; la confiabilidad y suficiencia de su información, tanto financiera como operativa; y el cumplimiento de las leyes, normas y políticas que regulan su funcionamiento."⁴

Las definiciones anteriores reflejan ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales, políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total, a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad.
- El control interno está diseñado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías (operacionales, de información financiera, cumplimiento o salvaguarda).

² Idem (1)

³ Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría, 1ª reimpresión 1990, México.

⁴ Barajas Palomo Jorge, Auditoría con valor agregado, Un enfoque de Calidad Total y Control Directivo, Básico, México 1995

Un proceso

Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos deben ser incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no deben entorpecer, sino favorecer la consecución de los objetivos de la entidad. Al ser incorporados, podremos identificar desviaciones en costos en actividades operativas básicas y además agilizaremos el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costos innecesarios.

Personas

El control interno lo llevan a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Seguridad razonable

El sistema de control interno aporta una seguridad razonable (pero no completa) al Consejo de Administración, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficios de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallas humanas, aunque se trate de un simple error o equivocación.

Objetivos

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

De un sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera, promoción de la eficiencia operacional, cumplimiento de las leyes y normas aplicables y la salvaguarda de los activos.

1.3. Importancia del control interno.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia, la eficacia y la productividad al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una administración que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los métodos y procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, obtener información veraz y oportuna, así como también llevar la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas establecidas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su función dentro de la organización.

Resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr en beneficio de la empresa, implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa, promover la eficiencia en las operaciones, proporcionar información veraz y oportuna y adherirse a las políticas y reglamentos establecidos por la empresa.

Un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

En una organización entre más compleja sea su estructura y organización, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno.

En una microempresa, donde la participación del propietario es total, tanto en las decisiones e estratégicas como en la operación, en donde en la mayoría de las veces las ganancias no son retiradas en base a estados financieros sino al dinero disponible en la caja, y generalmente no se requiere de estados financieros para la toma de decisiones, el sistema de control interno implantado es sencillo, sin embargo no por eso deja de ser importante,

En las pequeñas y medianas empresas, en donde puede haber más de un dueño, cuentan con un mayor número de empleados y por consiguiente la necesidad de delegar responsabilidades, y ya se requiere de estados financieros para la toma de decisiones y por lo tanto un sistema contable adecuado y confiable que permita a los dueños llevar las cuentas claras, es necesario contar con un sistema de control interno que ofrezca mayor seguridad y por lo tanto deberá ser más complejo.

Y finalmente en las grandes empresas, que cuentan con varias sucursales, cientos de empleados, y en algunos casos cotizan en Bolsa, es sumamente importante la necesidad de un sistema de control interno, que permita llevar un adecuado control de todas las funciones que son delegadas, tomas las decisiones más adecuadas en base a sus estado financieros, salvaguardar los activos con que cuenta la empresa, etc.

Como podemos ver, un sistema de control interno se vuelve más complejo a medida que aumenta las operaciones de un negocio, se delega mayor responsabilidad a los empleados y se requiere de información más precisa y confiable para la toma de decisiones.

Como lo menciona el autor Joaquín Gómez Morfín "la función de la contabilidad como instrumento de control administrativo está unánimemente reconocida en los países de gran capacidad comercial e industrial. Sin embargo, un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un control interno eficaz, es hasta cierto punto inútil, ya que no es posible confiar en los datos que arroja los informes y estados financieros."⁵ Es debido a esto que salta a la vista la importancia que tiene no sólo para la dirección general, sino para los jefes de departamento, la seguridad de la información que les proporciona el departamento de contabilidad, ya que de otra manera podrían formarse juicios equivocados que redundarían en daños a la empresa.

Cuando no existen procedimientos de control interno, son frecuentes los errores involuntarios en la realización de las actividades de la empresa.

Los fines del control interno no se restringen únicamente a prevenir los fraudes y errores, sino que sus propósitos abarcan un campo más amplio y tienden a afirmar los objetivos del sistema de contabilidad, con el fin de que la administración pueda ejercer su función de la manera más eficiente y eficaz posible.

⁵ Idem (1)

Factores que hacen importante al control interno

Según Stoner⁶, existen diversos factores organizacionales que crean la necesidad de un sistema de control, los cuales son:

Cambios

El cambio es parte inevitable de toda organización: los mercados sufren alteraciones, surgen nuevos productos, se descubren nuevos materiales, se decretan nuevos reglamentos gubernamentales, etc. Por medio de la función del control interno, los administradores descubren cambios que pueden afectar a la estructura de la organización, pueden entonces hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades que dichos cambios proporcionan.

Por ejemplo, si la compañía "Comercializadora de Muebles, S.A. de C.V.", dedicada a la fabricación de muebles de oficina operara en un mercado estático, cada año la compañía hará y venderá la misma cantidad de productos a los mismos clientes; los costos de producción y la mano de obra nunca cambiarán, así como tampoco la disponibilidad y los costos de los materiales. Y llegaría el momento en que la planeación y el control de esta compañía serán automáticos. Sin embargo en las empresas por más estables que sean esta situación nunca se da, por lo que es de gran importancia diseñar un sistema de control interno que ayude a las empresas a enfrentar estos cambios.

Incertidumbre

El desempeño en una organización depende a la complejidad de las actividades, calidad de los recursos utilizados, estabilidad del ambiente, entre otros factores. En general, cuando más compleja sea una actividad, más baja es la calidad de los recursos utilizados o el ambiente sea poco estable habrá mayor necesidad de un sistema de control interno.

Por ejemplo, en la actualidad las compañías se encuentran en un ambiente de constantes cambios, es muy difícil que los directivos tomen decisiones de cuanto deben producir y saber cuales van a ser las ventas para el presente año sólo en base a los datos del año anterior, esto debido a que no se sabe con seguridad cuales serán las condiciones del mercado, si habrá mayor competencia y otros factores que son importantes de considerar para la adecuada toma de decisiones.

Complejidad

Una microempresa podría controlarse de manera relativamente informal, sin planeación. Las medianas y grandes empresas, sin embargo, requieren de métodos y procedimientos de control interno más formales y cuidadosos.

⁶ J. Stoner, Administración, Prentice-Hall, México, 1986.

Por ejemplo, en las grandes empresas que cuentan con una gran diversificación de artículos, se debe contar con un adecuado control que ayude a mantener la calidad en todos sus productos.

Errores

Un sistema de control interno permite a la administración descubrir errores antes de que se hagan críticos e incluso hasta poder evitar estos antes de que ocurran.

En el ejemplo anterior, un adecuado control interno permite detectar cualquier error que ocurra durante del proceso de producción de los artículos, esto permitirá tomar las medidas adecuadas para solucionarlo, sin embargo si el error no se detecta por falta de control esto ocasionaría una baja en la calidad del artículo una vez terminado.

Delegación de autoridad

Un administrador al delegar autoridad en algún subalterno no disminuye su responsabilidad ante su propio superior. La manera en que los administradores pueden determinar, si los subalternos están cumpliendo con las actividades que les han sido delegadas, es por medio de un adecuado sistema de control interno.

1.4. Características de un buen sistema de control

El autor Stephen P. Robbins⁷, nos dice que para lograr su uso óptimo, un sistema de control debe tener las siguientes características:

Exactitud: Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que la gerencia no tome la acción cuando debe o responda a un problema que en realidad no existe. Un sistema de control exacto es confiable y produce datos válidos.

Oportunidad: Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. La mejor información tiene poco valor si está fuera de tiempo. Por lo tanto, un sistema de control efectivo debe proporcionar información oportuna.

Planificación estratégica: La gerencia no puede controlarlo todo en una organización, aún si pudiera, los beneficios no justificarían su costo. Por lo tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades fundamentales dentro de la organización siguiendo un criterio estratégico.

Economía: Cualquier sistema de control debe justificar los beneficios que proporciona con relación a los costos en los que incurre.

⁷ Stephen P. Robbins, Administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 5ª Edic.

Flexibilidad: Los controles efectivos deben tener la flexibilidad suficiente para ajustarse al cambio adverso o aprovechar nuevas oportunidades.

Comprensión: Los controles que no pueden ser entendidos por los usuarios no tienen valor alguno. Un sistema de control que sea difícil de comprender puede provocar errores innecesarios, frustrar a los empleados y eventualmente, ser ignorado.

Resaltar la excepción: Como ya se comentó anteriormente, la gerencia no puede controlar todas las actividades, por lo que deben colocar dispositivos de control estratégico donde estos puedan hacer resaltar sólo las excepciones. Este tipo de "sistema de excepción" asegura que el gerente no se vea abrumado por la información sobre desviaciones a la norma. Por ejemplo, una organización podría tener una política que da a los supervisores la autoridad de otorgar aumentos salariales a los empleados hasta por 2,000 pesos, y de esta manera sólo las desviaciones por encima de esta cantidad requieren aprobación de niveles de gerencia superiores.

Acción correctiva: Un sistema de control efectivo no sólo indica cuando una desviación significativa de una política se presenta, sino también sugiere que acción debe tomarse para corregir esa desviación.

1.5. Objetivos de Control Interno

1.5.1. Objetivos Básicos.

Como nos lo menciona el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en las Normas y Procedimientos de Auditoría en el Boletín 3050, los objetivos del control internos son:

a. La protección de los activos de la empresa:

Los activos de la empresa deben protegerse, ya que representan todo para quienes invierten y trabajan ahí.

Debido a la responsabilidad que existe de salvaguardar los activos de las empresas, prevenir y detectar desviaciones, es obligación de la administración el establecer un sistema adecuado de control interno que permita la detección oportuna de irregularidades.

Debe haber políticas claras y específicas, que involucren el buen cuidado, alta protección y administración de los activos.

El control interno no solo permitirá conocer a tiempo las fallas, sino también prevenirlas, y así en su momento tomar las medidas necesarias al respecto.

b. Obtención de información veraz, confiable y oportuna:

La información es básica para conocer la situación y el desempeño de la empresa en la actualidad; y una buena base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro.

Una decisión será adecuada si la información financiera es accesible, veraz y oportuna, como base para una mayor efectividad en todas las áreas de la entidad, dichas bases son a través de los estados financieros e informes, que muestren el resultado, la operación, y por consiguiente la situación financiera de la entidad.

La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente ha sido la operación.

c. Promoción en la eficiencia de las operaciones del negocio:

La eficiencia en las operaciones, es de gran importancia para la administración de la empresa, debido a que se deben contar con sistemas de control interno que permitan realizar las operaciones con un mínimo esfuerzo y con el menor costo posible, logrando así un mayor nivel de producción.

Las políticas y disposiciones establecidas por parte de la administración, son la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben de contar con metas y estándares de operación básicos, para así medir el desempeño y evaluar la eficiencia de la empresa.

d. Adherencia a las políticas establecidas por la administración:

Las políticas son los principios que norman las operaciones de una entidad, dirigidas con una finalidad, la protección de los activos y el logro de la eficiencia en las operaciones del negocio.

El contar con sólidas y bien estructuradas políticas permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación.

1.5.2. Objetivos Generales.

De acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos⁶, los objetivos generales del control interno se desarrollan a partir de los objetivos básicos mencionados anteriormente, estos objetivos generales son:

a. Objetivos de autorización:

- Las autorizaciones deben estar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación oportunamente.
- Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

b. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

- Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y el criterio de la administración.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente aquellas que afectan más de un ciclo.

c. Objetivos de salvaguarda física:

- El acceso a los activos debe permitirse únicamente con autorización de la administración.

d. Objetivos de verificación y evaluación

- El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos deben verificarse y evaluarse periódicamente.

⁶ Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría, 1ª reimpresión 1990, México.

1.6. Principios de control interno

Para alcanzar los objetivos del control interno, un sistema deberá tener ciertas características esenciales. De acuerdo con Walter G. Kell⁹, los siguientes seis principios se consideran básicos para un sistema efectivo de control interno:

- Separación de funciones.
- Procedimientos de autorización.
- Procedimientos de documentación.
- Registros y procedimientos contables.
- Controles físicos.
- Verificación interna independiente.

Separación de funciones:

La principal aplicación de este principio se refiere a que la responsabilidad para ejercer una transacción, registrarla y la custodia de los activos resultantes de la transacción deberán ser asignados a diferentes departamentos y personas.

Procedimientos de autorización:

El propósito de este principio básico es asegurarse que las transacciones sean autorizadas por personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones serán generales o específicas. Las primeras se refieren a condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, como serían listas de precios estándar para los productos o políticas de crédito respecto a las ventas a crédito. Las otras se refieren a la autorización que se otorga para cada caso particular. Esto podrá ocurrir por ejemplo, dentro de las transacciones no rutinarias, tales como las inversiones a largo plazo o en la emisión de acciones representativas de capital social.

Procedimientos de documentación:

Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno efectivo. Los procedimientos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones, además de indicar el precio, naturaleza y término de la transacción. Se facilita el registro de transacciones cuando los documentos son remitidos con prontitud al departamento de contabilidad.

⁹ Walter G. Kell, Richard E. Ziegler, Auditoría moderna, Cla. Editorial Continental, S.A. de C.V.

Controles físicos:

Los controles físicos se refieren a:

- Medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas preimpresas no utilizadas.
- El uso de equipo mecánico y electrónico en la ejecución y registro de las transacciones.

Verificación interna independiente:

Este principio se relaciona con la revisión de la exactitud y precisión del trabajo de un empleado por otro empleado. Para que éste principio sea efectivo, hay tres condiciones que deben existir:

- El estudio debe ser realizado por un empleado que no tenga relación y que sea independiente del personal que originalmente preparó los datos o que tienen custodia de activos relacionados.
- El estudio deberá efectuarse con frecuencia ya sea total o sobre una base de muestreo.
- Los errores y diferencias se deberán comunicar rápidamente a los empleados involucrados para realizar la acción correctiva.

1.7. Clasificación.

Muchos autores coinciden en que existen dos grandes divisiones del control interno: el control interno administrativo y el control interno contable.

Control interno administrativo.

De acuerdo con la definición dada por el Comité de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos,¹⁰ el control interno administrativo, también llamado operativo, incluye el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la eficiencia en las operaciones, la adhesión a políticas y el proceso de decisión que lleva a la autorización de las operaciones de la empresa.

Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables.

¹⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Declaración sobre Normas de Auditoría Tomo I, SAS-1 (Statement on Auditing Standards) 3ª Edición, México.

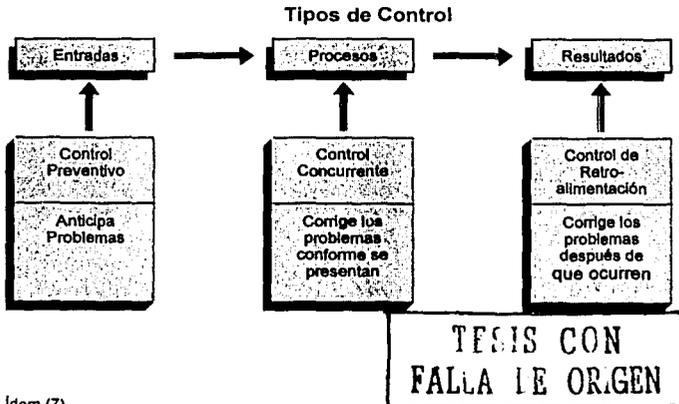
Control interno contable.

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados a la protección de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para otorgar seguridad razonable de que:

- b) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- c) Las operaciones se registran:
 - 1. Para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
 - 2. Para mantener un adecuado control en los activos de la empresa.
- d) El acceso a los activos sólo debe ser permitido con autorización por parte de la administración.
- e) Los activos registrados son comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y tomándose las medidas adecuadas respecto a cualquier diferencia que hubiere.

Asimismo, existen otros autores que hacen otra clasificación al control interno, entre ellos están los siguientes:

Stephen P. Robbins¹¹, hace la siguiente clasificación del control:



¹¹ Idem (7)

Control Preventivo:

Este tipo de control previene los problemas por anticipado, se le llama control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real, está dirigido al futuro.

Este tipo de control se diseña para detectar y posiblemente impedir daños estructurales que pudieran conducir a un accidente trágico. La clave de los controles preventivos, por tanto, es tomar una acción gerencial antes de que un problema ocurra.

Los controles preventivos son deseables porque permiten que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente. Estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener.

Un ejemplo de este tipo de control son los programas de mantenimiento programado para las aeronaves que las líneas aéreas tiene la obligación de cumplir.

Control Concurrente:

Este tipo de control se presenta mientras una actividad está en desarrollo. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sean demasiado costosos.

Por ejemplo, cuando un gerente supervisa directamente las acciones de un subordinado, el gerente puede vigilar las acciones del empleado y corregir problemas conforme se presentan.

Control de Retroalimentación:

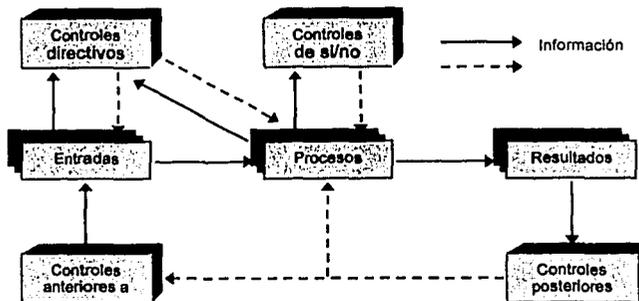
Este tipo de control se da después de que la actividad terminó. La desventaja más importante de este tipo de control es que cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho.

Sin embargo este tipo de control tiene ventajas importantes sobre el control preventivo y el concurrente, ya que proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que fue su esfuerzo y por consiguiente reforzar la motivación del empleado.

Ejemplos de este tipo de controles son los estados financieros, por ejemplo si el Estado de Resultados muestra que las ventas han disminuido en el periodo, esta situación ya se dio, por lo que a la gerencia sólo le queda determinar por qué se dio esta situación y tratar de corregir el problema para el próximo periodo.

Otra clasificación del control la da James A. F. Stoner:¹²

Flujo de Información y medidas correctivas para los tipos de control



Controles anteriores a la acción:

También llamados precontroles, garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales, y financieros que se necesitarán. Cuando llega el momento de la acción, los presupuestos que se hicieron anteriormente aseguran de que los recursos requeridos estén disponibles en los tipos, calidad, cantidad y ubicaciones necesarios.

Por ejemplo, en la empresa "Comercializadora Electrónica, S.A. de C.V.", el departamento de producción tiene como objetivo producir un determinado número de unidades, y para esto realiza un presupuesto en el que considera la mano de obra disponible y requerida, el material que requiere, así como otros factores, para que al momento que comience con la producción se cuente con todos los recursos necesarios.

Controles directivos:

Tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se hagan correcciones antes de terminar determinada serie de acciones.

¹² Idem (8)

Controles de sí/no o de selección preliminar:

Este tipo de control ofrece un proceso de selección en el cual, para que una operación continúe, antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones.

Ejemplo de este tipo de control, es cuando en el departamento de ventas requiere la aprobación de la alta gerencia para poder dar un descuento especial a algún cliente.

Controles después de la acción:

Como su nombre lo indica, miden los resultados de una acción terminada. Se investigan las causas de las desviaciones respecto del plan o norma, y luego los hallazgos se aplican a actividades futuras parecidas.

1.8. Elementos del control interno

Las Normas y Procedimientos de Auditoría en el Boletín 3050, nos dice que la estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Anteriormente la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, consideraba que los elementos del control interno eran los siguientes:

- a) El ambiente de control
- b) Sistema contable
- c) Los procedimientos de control

Ambiente de control

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Sistema contable

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Procedimientos de control.

Son los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad.

Posteriormente la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría modifica los elementos del control interno, y en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría en su 22ª edición, los elementos del control interno son los siguientes:

- ⊕ El ambiente de control
- ⊕ La evaluación de riesgos
- ⊕ Los sistemas de información y comunicación
- ⊕ Los procedimientos de control
- ⊕ La vigilancia

Es importante mencionar que estos elementos son los mismos que maneja el Informe COSO publicado en Estados Unidos en 1992, el cual se verá más adelante, y se analizarán más a detalle estos elementos.

1.8.1. Ambiente de control

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

1.8.2. La evaluación de riesgos

Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada.

Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- Cambios en el ambiente operativo.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados.
- Crecimientos acelerados.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas.
- Cambio en pronunciamientos contables.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto.
- Operaciones en el extranjero.

1.8.3. Los sistemas de información y comunicación

Consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa en las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

1.8.4. Los procedimientos de control

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que estos estén operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de control de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimientos de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

1.8.5. La vigilancia

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. El proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha, evaluaciones separadas o por la combinación de ambas.

La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

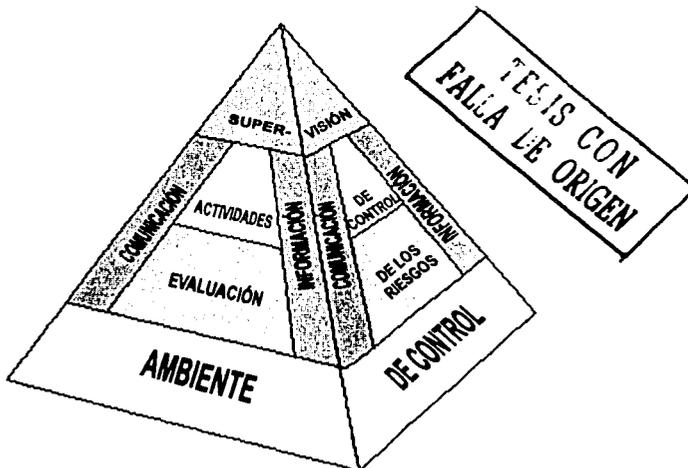
1.8.6. Informe COSO (Committee of sponsoring organizations)¹³

De acuerdo a este informe el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos.

Los componentes son:

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

Componentes del control interno



Fuente: Ídem (13)

¹³ Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO), Edit. Díaz de Santos, Madrid España 1997

El ambiente de control se refiere el medio en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

1.9. Limitaciones al control interno

Ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad razonable de que los objetivos se logren.

Al considerar las limitaciones del control interno, tenemos que distinguir dos conceptos distintos:

- Un sistema de control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones el control interno puede asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad. Sin embargo, no puede proporcionar una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de los objetivos anteriormente mencionados.

El autor José Alberto Schuster¹⁴ menciona las siguientes limitaciones al control interno:

Juicio:

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio. Tal vez, a la luz de la observación posterior, se concluye que algunas decisiones basadas en el juicio humano hayan producido resultados no deseados, por lo que puede ser necesario modificarlas.

¹⁴ José Alberto Schuster, Control Interno. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina, 1992.

Disfunciones del sistema:

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar. Puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio.

Elusión de los controles por la dirección:

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tiene un buen control, existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

El término "elusión de los controles por las dirección" en el sentido en que se emplea aquí se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal, para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales.

Confabulación:

Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

Relación Costo-beneficio:

Los recursos siempre son escasos, debiendo las entidades considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles.

A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto con los costos correspondientes a la implantación del nuevo control. Debemos tener en cuenta que el costo del control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control.

CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

2.1. Definición de riesgo

Antes de analizar cómo administrar los riesgos, es importante saber qué es un riesgo. Un riesgo puede ser definido como la posibilidad de sufrir una pérdida, la probabilidad de que un evento potencial pueda afectar en forma adversa la posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

La declaración No. 9 sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna (SIAS 9), emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos, señala al riesgo, como "la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización".

Para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir.

Todas las organizaciones enfrentan riesgos; los riesgos afectan la posibilidad de la organización de competir, para mantener su poder financiero y mantener la calidad de sus productos o servicios. Además, la aceptación del riesgo es esencial para el progreso y a menudo los fracasos son una parte fundamental del aprendizaje. Aunque algunos riesgos no se pueden evitar, el intentar reconocerlos y controlarlos no debe limitar las oportunidades de emplear la creatividad.

Es importante tener presente que en muchas ocasiones los integrantes de un equipo conocen los riesgos, pero no los comunican en la forma adecuada. Por lo general, es fácil informar de los riesgos hacia abajo en la cadena de mando, pero es difícil hacerlo en sentido contrario. En todos los niveles, las personas pretenden conocer los riesgos de los niveles inferiores, pero muchas veces no los comunican abiertamente a quienes están a un nivel más alto.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vista especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad, seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Aunque los integrantes del equipo y los patrocinadores de un proyecto importante a menudo consideran negativo el riesgo, es importante que no juzguen un proyecto simplemente por la cantidad y la naturaleza de los riesgos. Deben tomar en cuenta que el riesgo es la posibilidad, no la certeza de una pérdida. Por otra parte, los integrantes de un equipo que evalúan un proyecto con una lista de los cinco o diez riesgos principales deben considerarlo con reservas, aunque la exposición total al riesgo no sea tan significativa.

La mayoría de las empresas pueden verse expuestas a diversos tipos de riesgos que pueden resumirse en los siguientes:

- Tomar una decisión errónea en base a información incorrecta, inoportuna o incompleta.
- Registros erróneos, contabilidad inapropiada, reportes financieros fraudulentos, pérdidas y exposición financiera.
- Fallas en la adecuada salvaguarda de los activos.
- Descontento de los clientes, publicidad negativa y daños a la reputación de la empresa.
- Fallas en el cumplimiento de las políticas, planes o procedimientos de la organización y faltas de cumplimiento con leyes y reglamentos.
- Adquirir recursos de manera poco económica o usarlos en forma ineficiente o ineficaz.
- Fallas en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas para operaciones o programas.
- Pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros.
- Costos excesivos o ingresos deficientes.
- Sanciones legales.
- Fraude o robo.
- Desventaja ante la competencia. Desprestigio de imagen.

2.2. Factores de riesgo

Al respecto, el SIAS 9 indica que: "los factores de riesgo son el criterio usado para identificar el significado relativo de la probabilidad de que condiciones y/o eventos pueden ocurrir y que puedan afectar adversamente a la organización", y señala que en éstos se pueden incluir:

- Clima de ética y presión a la gerencia para el logro de objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones financieras y económicas.
- Condiciones competitivas.
- Complejidad y volatilidad de las actividades.
- Impacto en clientes, proveedores y reglamentos gubernamentales.
- Niveles de sistemas computarizados de información.

-
-
- Dispersión geográfica de las operaciones.
 - Oportunidad y efectividad de los sistemas de control interno.
 - Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.
 - Juicios gerenciales y estimaciones contables.
 - Aceptación de hallazgos de auditoría y acciones correctivas tomadas.
 - Fecha y resultados de auditorías previas.

2.3. Tipos de riesgos en la empresa

Como en todo tema objeto de estudio, los autores aplican nueva o diferente terminología para la identificación o clasificación de algunos conceptos. El tema de "Riesgos" no es la excepción; es por ello, que actualmente nos encontramos con diversas denominaciones.

Frecuentemente el concepto de riesgo enfoca únicamente las pérdidas de recursos financieros, tales como robos de efectivo por algún empleado o pagar a un mismo proveedor una factura. Hay que tener en mente que un riesgo es cualquier exposición de la entidad a una pérdida. Aunque las pérdidas financieras siempre afectan a la organización, estas no son las únicas fuentes de pérdidas. Hay otros tipos de riesgos como son: riesgos estratégicos, riesgos de decisión, riesgos de operación e información así como los riesgos financieros. Cualquiera de estos riesgos pueden ser igualmente dañinos para la empresa.¹⁵

Los riesgos estratégicos son riesgos asociados con hacer incorrectamente las cosas. Estos incluyen:

- Tener una pobre visión de la compañía.
- Incapacidad para conocer la fortaleza de un competidor.
- Falta de conocimiento de normas y regulaciones gubernamentales.

Los riesgos de decisiones son riesgos asociados con la mala toma de decisiones. Estos incluyen:

- Incapacidad para saber cuando es necesario tomar una decisión.
- Incapacidad para considerar todas las alternativas convenientes.
- Evaluar incorrectamente la información disponible para tomar decisiones adecuadas.

Riesgos operativos son riesgos asociados con hacer las cosas del modo erróneo, estos incluyen:

- Trabajadores lentos o descuidados.
- Falta de normas seguras en los procesos de producción.
- Errores en el proceso de producción que causa pobre calidad en un producto fabricado.
- Incapacidad para comprobar la calidad de los productos oportunamente antes de que sea terminado.

¹⁵ <http://msm.byu.edu/teacher/MISM/cherringtonHomePage/ch6.html>

Los riesgos financieros son riesgos asociados con la pérdida de recursos financieros o la obtención de compromisos financieros. Estos incluyen:

- Falta de controles físicos sobre inventarios.
- Extender el crédito a un cliente quien carece de responsabilidad para pagar.
- Permitir a personas no autorizadas expedir cheques de la compañía a proveedores no autorizados.

Riesgos de información son riesgos asociados con el procesamiento de la información, tomando en cuenta que el proceso de información incluye: registro, mantenimiento y reporte de actividades. Los riesgos en estas áreas incluyen:

- Desarrollar información incompleta o inexacta.
- Software o hardware poco confiable.
- Fallas en la protección del sistema contra hackers.

La clasificación anterior no es una lista limitativa de los tipos de riesgo que existe, sin embargo a modo de ejemplo se mencionan los más importantes y conocidos tipos de riesgos.

Las organizaciones deben desarrollar e implantar un sistema de control interno para manejar la gran cantidad de riesgos con los que se pueden enfrentar.

2.4. Enfoque de la administración de riesgos

El Instituto Americano de Auditores Internos realiza actualmente, un estudio en materia de riesgos que ha denominado: "Cambiando el Paradigma de Auditor Interno"¹⁶, cuyo objetivo es el identificar o determinar los principios generales utilizados por los administradores de riesgos más exitosos, y ver como dichos principios pueden ser aplicados en la evaluación de riesgos por parte del auditor interno.

Algunos de los conceptos que han resultado de la investigación son los siguientes:

Características:	Viejo paradigma	Nuevo paradigma
<i>Auditoria interna enfocada a:</i>	Control interno	Riesgos
<i>Pruebas y procedimientos de auditoría:</i>	A controles importantes	A riesgos importantes

¹⁶ SIAS 9. Instituto Americano de Auditores Internos.

<i>Sugerencias:</i>	Control Interno: <ul style="list-style-type: none"> · Reforzamiento · Costo/Beneficio · Eficiencia y Eficacia 	Administración de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> · Evitar/Diversificar riesgos · Compartir riesgos · Controlar riesgos
<i>Informe de auditoría:</i>	Referidos al funcionamiento de los controles	Referidos a los procesos de riesgos.
<i>Rol del auditor en la organización:</i>	Función de evaluación independiente	Coordinada con el área de administración de riesgos y niveles de dirección

La administración de riesgos es: "el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas."¹⁷

La administración de riesgos desarrolla una disciplina y un ambiente de decisiones y acciones proactivas para valorar ininterrumpidamente lo que puede fallar, determinar cuáles riesgos son importantes enfrentar e implantar estrategias para abordarlos.

Una administración que funciona con eficacia y eficiencia mide los riesgos continuamente y emplea la información para la toma de decisiones en todas las etapas de un proyecto. A menudo se llevan a cabo una cantidad de estudios diferentes en las diferentes etapas de un proyecto. En muchos proyectos, los riesgos se valoran sólo una vez durante la planificación inicial del proyecto; los riesgos principales se identifican y atenúan, pero después no se revisan explícitamente. Esto no es un ejemplo de una buena administración de riesgos.

Existen dos enfoques inherentemente distintos para la administración de riesgos. Uno es reactivo y el otro es proactivo.¹⁸ La administración reactiva de riesgos significa que el equipo encargado de un proyecto reacciona a las consecuencias de los riesgos (los problemas reales) conforme ocurren. La administración proactiva de riesgos significa que el equipo encargado del proyecto cuenta con un proceso visible para administrarlos. Este proceso se puede medir y repetir.

¹⁷ Idem (16)

¹⁸ Administración de Riesgos. <http://www.microsoft.com/latam/technet/admon/estrategia/art10/art101.asp>

La prevención del riesgo es el punto de transición entre los enfoques reactivo y proactivo. La prevención ocurre en las etapas de planeación de un proyecto, cuando el equipo puede aplicar acciones para impedir que ocurran los riesgos. Es importante señalar que, la prevención es todavía una estrategia reactiva para administrar los riesgos; no es un remedio para la causa del riesgo, sólo una forma de evitar sus síntomas.

Para alcanzar los niveles más altos de la administración proactiva de riesgos, el equipo debe estar dispuesto a tomar riesgos. Esto significa no temer el riesgo, sino considerarlo como un medio para crear oportunidades adecuadas. Para conseguirlo, el equipo debe ser capaz de evaluar imparcialmente los riesgos (y las oportunidades) y, a continuación, aplicar acciones que aborden las causas de estos riesgos, no sólo sus síntomas.

Es importante enfatizar que el factor determinante para tener éxito no es la calidad de la valoración del riesgo, sino la capacidad de la administración para manejar el riesgo y la oportunidad.

2.5. Proceso de administración de riesgos

Cuando el equipo del proyecto emplea la administración proactiva de riesgos, los valora en forma continua y los utiliza para tomar decisiones en todas las etapas del proyecto. Incluye los riesgos y los enfrenta hasta que se resuelven o hasta que se convierten en problemas y se manejan como tales.



Fuente: Idem (18)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El proceso de administración proactiva de riesgos es el siguiente: ¹⁹

- ✓ Identificación de riesgos.
- ✓ Declaración del riesgo.
- ✓ Análisis de riesgos.
- ✓ Lista de los 10 riesgos más importantes.
- ✓ Planificación de acciones para el riesgo y manejo de riesgos.
- ✓ Seguimiento del riesgo.
- ✓ Control de riesgos.

2.5.1. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos es el primer paso en el proceso de la administración de riesgos. Los riesgos deben identificarse antes de que puedan administrarse. La identificación de riesgos proporciona al equipo de un proyecto las oportunidades, indicios e información que le permiten ubicar los riesgos principales antes de que afecten adversamente al proyecto.

No es probable que en un equipo haya coincidencia en la valoración de todos los factores de riesgo. Dependiendo de su experiencia, cada uno de los diferentes integrantes del equipo tendrá una opinión propia. Si después de una discusión no se alcanza un acuerdo, el mejor enfoque es una votación, en donde prevalece la opinión de la mayoría. En caso de un empate en la votación, debe emplearse el peor caso en la valoración del riesgo.

2.5.2. Declaración del riesgo.

Antes de que pueda administrarse un riesgo, debe expresarse con claridad. Cuando declara un riesgo, el equipo no debe considerar sólo un síntoma, sino también un resultado. Por esa razón, la declaración del riesgo debe incluir lo que provoca que surja la situación (esto es, la condición) y el resultado esperado (la consecuencia).

2.5.3. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos es el segundo paso en el proceso de administración de riesgos. Es la conversión de los datos de un riesgo a información para la toma de decisiones respectiva. Un análisis minucioso corrobora que el equipo trabaja en los riesgos convenientes.

¹⁹ Idem (18)

Probabilidad de un riesgo.

Un riesgo se compone de dos factores: su probabilidad y su impacto. La probabilidad de un riesgo es la posibilidad de que un evento suceda en realidad. Para clasificar los riesgos es recomendable la asignación de un valor numérico a la probabilidad. La probabilidad de un riesgo debe ser mayor que cero o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto. Asimismo, la probabilidad debe ser menor que 100% o el riesgo es una certeza, en otras palabras, es un problema identificado.

Impacto de un riesgo.

El impacto de un riesgo mide la severidad de los efectos adversos, o la magnitud de una pérdida, si el riesgo llega a suceder.

Si el riesgo tiene un impacto financiero, el valor monetario es la forma preferible para cuantificar la magnitud de una pérdida. El impacto financiero podrían ser costos a largo plazo en la operación y el apoyo, una pérdida en la participación en el mercado, costos a corto plazo por el trabajo adicional, o pérdida en el costo de oportunidad.

Otros riesgos pueden tener un nivel de impacto en donde es más conveniente una escala subjetiva del 1 al 5; básicamente se califica la viabilidad del éxito del proyecto. Los valores altos indican una pérdida seria para el proyecto. Los valores medianos señalan una pérdida en partes del proyecto o una disminución de la eficiencia.

Exposición al riesgo.

Para evaluar una lista de riesgos, debe entenderse con claridad la amenaza completa de cada una de las necesidades de riesgos. En ocasiones un riesgo con una probabilidad alta tiene un impacto bajo y puede ignorarse sin complicaciones; otras veces un riesgo con un impacto alto tiene una probabilidad baja y también puede ignorarse. Los que en verdad se requiere administrar son aquellos con una exposición alta (probabilidad e impacto altos). Esto se consigue reduciendo la probabilidad o el impacto del riesgo.

El formulario de declaración de riesgos.

La siguiente es una lista de la información que el equipo debe considerar cuando desarrolle un formulario de declaración de riesgos:

- *Identificador del riesgo.* El nombre que emplea el equipo para identificar inequívocamente una declaración de riesgo, con el propósito de elaborar informes y darle seguimiento.
- *Fuente del riesgo.* El área de atención (esto es, el desarrollo personalizado de software, el despliegue de la infraestructura, la administración del programa de la empresa o la planificación de la arquitectura de la empresa), la categoría del factor de riesgo (es el propósito y las metas, la necesidad de tomar decisiones, la administración de la organización, el programa de actividades, o el presupuesto/costo), y el factor de riesgo (es la conveniencia del proyecto, la influencias políticas, la estabilidad de la organización, el tamaño del proyecto) que se emplearon para identificar el riesgo.
- *Condición del riesgo.* Una declaración en lenguaje normal que describa una condición existente que pudiera conducir a una pérdida para el proyecto.
- *Consecuencia del riesgo.* Una declaración en lenguaje normal que describa la pérdida que ocurriría en el proyecto si se materializara el riesgo.
- *Probabilidad del riesgo.* Una expresión del porcentaje mayor que cero y menor que el 100 por ciento que representa la probabilidad de que la condición ocurra en realidad, provocando una pérdida.
- *Clasificación del impacto del riesgo.* Si el impacto del riesgo es, por ejemplo, financiero, estratégico, técnico o legal.
- *Impacto del riesgo.* La magnitud del impacto en caso de que el riesgo ocurra en realidad. Este número debe ser el valor monetario de la pérdida o simplemente un número entre 1 y 10 que represente una magnitud relativa. Para valorarlo, a menudo se emplea el resultado de multiplicar el impacto por la probabilidad del riesgo.
- *Exposición al riesgo.* La amenaza completa que significa el riesgo para el proyecto, compensando la probabilidad de una pérdida real con la magnitud de la pérdida posible. El equipo emplea la exposición al riesgo para valorar y clasificar los riesgos.
- *Contexto del riesgo.* Un párrafo con antecedentes adicionales que sirvan para aclarar la situación del riesgo.
- *Riesgos relacionados.* Una lista de identificaciones que emplea el equipo para dar seguimiento a los riesgos que dependen entre sí.

2.5.4. Lista de los 10 riesgos más importantes.

El análisis de riesgos pondera la amenaza de cada riesgo como una ayuda para decidir en cuáles riesgos es conveniente aplicar una acción. La administración de riesgos toma el tiempo y los recursos de otras partes del proyecto, por lo que es importante que el equipo sólo haga lo absolutamente necesario para administrarlos. Lo fundamental es identificar una cantidad limitada de riesgos importantes que deben administrarse, tomando en cuenta que para clasificar la exposición al riesgo, todos los valores de impacto deben estar en las mismas unidades de medición, ya sean valores monetarios o niveles de impacto.

Después de clasificar la exposición al riesgo, el equipo debe concentrarse en una estrategia de administración del riesgo y en la forma de incorporar los planes de acción para un riesgo en el plan general del proyecto.

2.5.5. Planificación de acciones para el riesgo y manejo de riesgos.

Planificación de acciones para el riesgo

La planificación de acciones para riesgos es el quinto paso en el proceso de administración de riesgos. Convierte la información sobre un riesgo en decisiones y acciones. La planificación implica desarrollar acciones para enfrentar los riesgos, establecer prioridades en las acciones para un riesgo, y crear un plan integrado de administración de riesgos. Las siguientes son las cuatro áreas fundamentales que el equipo debe abordar durante la planificación de acciones para riesgos:

- *Investigación.* ¿Se conoce lo suficiente acerca de este riesgo? ¿Se necesita estudiar más el riesgo para adquirir más información y determinar mejor sus características antes de decidir qué acción efectuar?
- *Aceptación.* ¿Se puede soportar las consecuencias si el riesgo ocurriera en realidad? ¿Se puede aceptar el riesgo y no aplicar más acciones?
- *Administración.* ¿Puede el equipo hacer algo para atenuar el impacto del riesgo en caso de que ocurra?
- *Prevención.* ¿Se puede evitar el riesgo cambiando el contexto?

Metas de la administración de riesgos.

Las tres metas de la administración de riesgos son:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia.
 - Reducir la magnitud de una pérdida.
 - Modificar las consecuencias del riesgo.
-
-

Estrategias para la administración de riesgos.

Son posibles varias estrategias para reducir el riesgo:

- En los riesgos que el equipo del proyecto puede controlar, se deben aplicar los recursos necesarios para reducir el riesgo.
- En los riesgos que el equipo del proyecto no puede controlar, determinar cambios de estrategia.
- Es posible que el equipo del proyecto transfiera el riesgo mediante:
 - El cambio a un hardware distinto.
 - El traslado de una característica del software a otra parte del sistema que posea mejor capacidad para manejarla.
 - La subcontratación de la tarea con un profesional más experimentado.

La estrategia de contingencia de riesgos.

La idea detrás de una estrategia de contingencia es contar con un plan de reserva que pueda activarse en caso de que fracasen todos los esfuerzos para administrar el riesgo.

El formulario de acciones para un riesgo.

La siguiente es una lista de la información que el equipo podría considerar al desarrollar un formulario de acciones automatizadas para el riesgo:

- *Identificador del riesgo.* El nombre que emplea el equipo para identificar inequívocamente una declaración de riesgo, con el propósito de elaborar informes y darle seguimiento.
- *Declaración del riesgo.* La declaración en lenguaje normal (como se explicó antes en este tema) que describa la condición existente que podría conducir a una pérdida para el proyecto y la descripción de la pérdida que ocurriría si el riesgo se volviera una certeza.
- *Estrategia de administración del riesgo.* Descripción de la estrategia del equipo para administrar el riesgo, en donde se incluyan las suposiciones consideradas.
- *Unidades de medición para la estrategia de administración del riesgo.* Las unidades de medición que usará el equipo para determinar si funcionan las acciones planeadas para la administración del riesgo.
- *Conceptos de las acciones.* Una lista de las acciones que el equipo aplicará para administrar el riesgo.
- *Fechas de entrega.* La fecha en que el equipo terminará cada concepto de una acción planificada.

-
-
- *Asignaciones de personal.* Las personas asignadas para ejecutar los conceptos de las acciones.
 - *Estrategia de contingencia del riesgo.* Descripción de la estrategia del equipo en caso de que no funcionen las acciones planificadas para administrar el riesgo. El equipo ejecutaría la estrategia de contingencia del riesgo si se alcanzara su punto de activación.

Manejo de los riesgos

El manejo de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implantarlos.

Las opciones, que no son necesariamente mutuamente exclusivas y apropiadas en todas las circunstancias, incluyen lo siguiente:

- a) Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).

Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión al riesgo, que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de una organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros. La aversión a riesgos tiene como resultado:

- + Decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- + Fallas en tratar los riesgos;
- + Dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes;
- + Diferir las decisiones que la organización no puede evitar; o
- + Seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.

- b) Reducir la probabilidad de la ocurrencia

Acciones para reducir o controlar la probabilidad, estos pueden incluir:

- + Programas de auditoría y cumplimiento;
 - + Condiciones contractuales;
 - + Revisiones formales de requerimientos, especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones;
 - + Inspecciones y controles de procesos;
 - + Administración de inversiones y cartera;
-
-

-
-
- + Administración de proyectos
 - + Mantenimiento preventivo;
 - + Aseguramiento de calidad, administración y estándares;
 - + Investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico;
 - + Capacitación estructurada y otros programas;
 - + Supervisión;
 - + Comprobaciones;
 - + Acuerdos organizacionales; y
 - + Controles técnicos.

c) Reducir las consecuencias

Procedimientos para reducir o controlar las consecuencias, estos pueden incluir:

- + Planeamiento de contingencia;
- + Arreglos contractuales;
- + Condiciones contractuales;
- + Características de diseño;
- + Planes de recuperación de desastres;
- + Barreras de ingeniería y estructurales;
- + Planeamiento de control de fraudes;
- + Minimizar la exposición a fuentes de riesgo;
- + Planeamiento de cartera;
- + Política y controles de precios;
- + Relaciones públicas; y
- + Separación o reubicación de una actividad y recursos;

d) Transferir los riesgos

Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos y arreglos de seguros.

La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

e) Retener los riesgos

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. El riesgo residual es el nivel restante de riesgo luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

2.5.6. Seguimiento del riesgo

El seguimiento es el sexto paso en el proceso de administración de riesgos. Durante esta fase, el equipo vigila el estado de los riesgos y las acciones que ha aplicado para atenuarlos. El seguimiento de los riesgos es esencial para la implementación de un plan de acciones eficaz. Esto implica establecer las unidades de medición del riesgo y los eventos de activación necesarios para asegurar que funcionan las acciones planificadas. El seguimiento es la función de vigilancia del plan de acciones para riesgos.

Es conveniente incluir una revisión del riesgo durante las revisiones y los análisis regulares del proyecto. Esto debe incorporar una valoración del avance en la solución de los riesgos más importantes del proyecto.

Elaboración de informes del estado del riesgo.

Para las revisiones, el equipo debe presentar los riesgos importantes para el proyecto y el estado de las acciones para la administración de riesgos. La elaboración de informes del estado de riesgos identifica cuatro situaciones posibles en la administración de riesgos:

- Un riesgo se soluciona, con lo que termina el plan de acciones que le corresponde.
- Las acciones para un riesgo siguen el plan de administración de riesgos, en cuyo caso se mantienen dentro de lo planificado.
- Algunas acciones para un riesgo no siguen el plan de administración de riesgos, en cuyo caso deben determinarse e implantarse medidas correctivas.
- La situación ha cambiado significativamente en relación con uno o más riesgos y por lo general requerirá una revaloración de los riesgos o volver a planificar una actividad.

Conforme el equipo del proyecto adopta acciones para administrar los riesgos, la exposición al riesgo total del proyecto debe tender a establecerse en niveles aceptables.

2.5.7. Control de riesgos

El control de riesgos es el último paso en el proceso de administración de riesgos. La administración de riesgos depende de los procesos de administración del proyecto para:

- Controlar los planes de acciones para riesgos.
- Corregir las variaciones de los planes.
- Responder a los eventos de activación.
- Mejorar el proceso de administración de riesgos.

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

3.1. ¿Qué controlar?

Antes de diseñar un sistema de control interno, es importante comprender que necesita ser controlado. Esta pregunta necesita ser formulada a toda la organización y a cada uno de los niveles operativos de esta, para esto el autor Víctor Brink²⁰ menciona algunos puntos que hay que tener en cuenta:

- *¿Cuáles son las fuentes de los recursos?*

Es necesario conocer los recursos con que cuenta la empresa, como son: personal, maquinaria y equipo, dinero, materiales, etc.; así como ver cuáles son los recursos más valiosos en relación a otros, cuál es el riesgo en caso de pérdida o falla, cuál es el valor de estos recursos comparados con otros de la empresa y expresados en términos monetarios y en el impacto operativo.

- *¿Cuáles son los costos más importantes?*

Es importante saber ¿Cuáles son los costos y gastos más importantes?, ¿Cuáles de estos pueden ser más controlables?, ¿Cuáles pueden ser reducidos y cuáles pueden ser usados de manera más efectiva?, para poder responder a estas preguntas es necesario hacer un cuidadoso análisis, de manera que se puedan enfocar los esfuerzos de control hacia donde haya posibilidades de mejores resultados.

- *¿Cuáles son los aspectos críticos?*

Este punto consiste en conocer el impacto que puede tener una actividad en otra, es decir ¿Qué pasaría si un empleado no realiza su trabajo con eficiencia? ¿Cómo afectaría esto a otras actividades? Por ejemplo si hay una falla en algún punto de un proceso de ensamble probablemente no se podría concluir todo el proceso.

- *¿Qué combinaciones de controles se necesitan?*

Es importante definir los controles específicos que se requieren y combinarlos con otros de forma adecuada, ya que puede existir el riesgo de que ciertos controles se dupliquen o estén en contraposición con otros. Ejemplo: en el caso de las vacaciones, si la administración tiene la política de darles vacaciones a los empleados cuando ellos las pidan, puede haber conflictos si el departamento de ventas tiene como política autorizar las vacaciones los vendedores sólo en los periodos en que hay pocas ventas.

²⁰ Auditoría interna moderna. Evaluación de operaciones y controles. Víctor Brink, Herman Witt Edit. Ecafsa

3.2. ¿Cómo controlar?

Hay dos tipos de controles que ayudan a mitigar los riesgos antes mencionados: preventivos y detectivos²¹. Los controles preventivos protegen a la compañía contra riesgos específicos y son generalmente más confiables que los controles que detectan algo después de que haya sucedido.

Los controles preventivos son el tipo de control más usado. Son vulnerables a la violación por empleados deshonestos. Estos tipos de controles son frecuentemente caros en términos de costos de implantación. Ejemplos de estos controles son:

- ➔ La obtención de la aprobación en acciones o transacciones antes de que puedan ser procesadas.
- ➔ Usar control numérico de documentos para cerciorarse de todas las transacciones son contabilizadas.
- ➔ Relacionar y comparar documentos de diversas fuentes para asegurar su integridad
- ➔ Cerraduras en las puertas.
- ➔ Controles físicos sobre efectivo, cheques, firmas e inventarios.
- ➔ Contraseñas en las computadoras y controles de acceso, para prevenir el acceso electrónico no autorizado.
- ➔ Respaldos de los archivos importantes de la computadora.
- ➔ Segregación de funciones y descripciones de estas.
- ➔ Programas de capacitación y entrenamiento de empleados.

Los controles preventivos son sujetos a fallas, una de las causas es la confabulación de los empleados.

Los controles detectivos, por otra parte, ayudan a la administración a identificar cuando los controles preventivos han fallado y es necesario hacer una acción correctiva. Ejemplos de estos controles son:

- ➔ Revisión de los informes de costos y gastos, de la nómina, etc.
- ➔ Recuentos periódicos del inventario.
- ➔ Arqueos de caja.
- ➔ Revisión de informes para asegurarse de que los controles están funcionando tal y como fue planeado.
- ➔ Auditoría interna.
- ➔ Comparación de resultados reales a los resultados presupuestados o pronosticados.

Los controles detectivos tienden a ser menos caros que los controles preventivos.

²¹ Internal control. http://www.michaelgoldman.com/internal_control.htm

3.3. Diagramación de un sistema de control interno

Un adecuado sistema de control interno ayuda a prevenir errores, así como a detectarlos cuando ocurren dentro de un período razonable. Hay varias herramientas disponibles para asistir en el diseño de un sistema de control interno. Estos métodos destacan las fortalezas y las debilidades que pueden existir en el sistema de control interno.

La diagramación es un medio para presentar gráficamente un sistema de control interno. Los flujogramas pueden demostrar el flujo del proceso de una transacción y/o los controles de un sistema. Los árboles de la decisión son herramientas similares y estas herramientas son útiles solamente si se ponen al día conforme ocurren los cambios.

La diagramación permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades en el control, aun cuando hay que reconocer que se requiere mayor inversión de tiempo en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Por medio de los diagramas se pueden conocer las operaciones, así como los caminos que siguen todos los documentos a través de los diferentes departamentos y empleados. Con ellos se llega a un amplio conocimiento del funcionamiento de la organización.

Los flujogramas deben mostrar de modo íntegro el proceso completo de las transacciones desde su inicio hasta su fin.

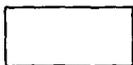
Existe una serie de símbolos estandarizados para la representación de los diagramas de flujo. A continuación, a modo de ejemplo, se presentan la simbología más utilizadas:

a) Documento



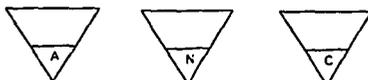
Explicación: Es cualquier documento o reporte impreso, ya sea del exterior o hecho en la empresa.
Ejemplo: una factura.

b) Proceso



Explicación: Representa la ejecución de una operación.
Ejemplo: la preparación de una factura.

c) Archivo de documentos



Explicación: Representa un archivo de documentos, las características del archivo dependen del tipo de documento y del volumen que deba contener. En la parte inferior se indica la referencia por la que se identifica y describe el archivo y el orden de clasificación de los documentos y su secuencia (alfabética, numérica o cronológica).

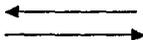
Ejemplo: el consecutivo de las facturas de venta es archivado en forma numérica.

d) Decisión



Explicación: Representa dos o más alternativas a una pregunta.
Ejemplo: ¿Aprobar un crédito mayor al cliente?

e) Líneas de flujos



Explicación: Representa el sentido en el que se desarrollan los procedimientos.

Normalmente los flujogramas se leen de arriba abajo y de izquierda a derecha.

f) Conector

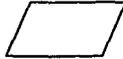


Explicación: Representan el punto de continuación en otra parte del flujograma. Indica la conexión entre diferentes partes del flujograma pero ubicadas en la misma página.



Explicación: Es igual que el anterior, pero indica la conexión en otra página.

g) Entrada/Salida



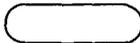
Explicación: Representa la entrada o salida de información.
Ejemplo: la recepción de un pedido de un cliente.

h) Anotación



Explicación: Representa la adición de un comentario o nota explicatoria.
Ejemplo: "Antes de tomar el pedido, el vendedor debe revisar la línea de crédito del cliente".

i) Terminación



Explicación: Representa el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

Los siguientes símbolos son utilizados en combinación con el los anteriores cuando se está elaborando una diagrama de flujo de un procedimiento en el cual intervenga algún equipo de procesamiento electrónico de datos.

j) Entrada manual por teclado



k) Visualización por pantalla



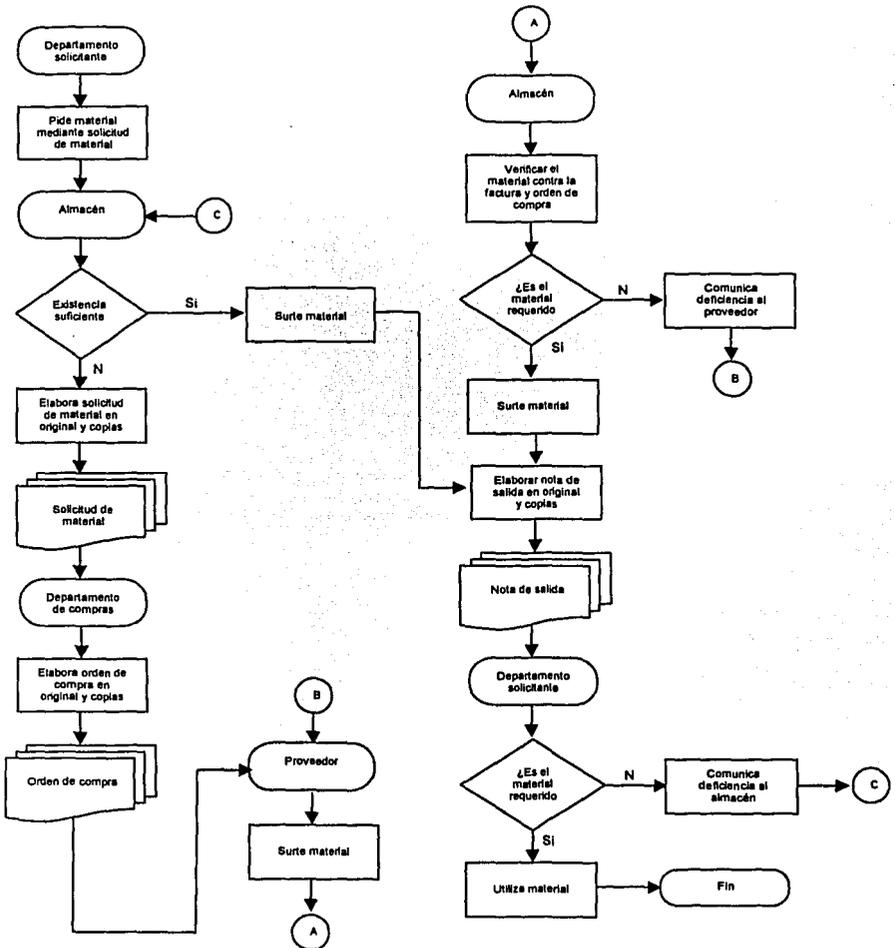
l) Cinta magnética



m) Disco magnético



Diagramación de un procedimiento para la adquisición de materiales



Fuente: Diseño propio.

3.4. Etapas del diseño de un sistema de control interno

Para el diseño de un sistema de control interno no existe un procedimiento que sea considerado como definitivo, por lo que el procedimiento expuesto a continuación son puntos que muchos autores consideran para diseñar un sistema de control interno:

- ✓ Identificar las áreas básicas de control.
- ✓ Segregación de funciones.
- ✓ Identificar puntos de control.
- ✓ Detectar riesgos.
- ✓ Establecer actividades de control.
- ✓ Análisis costo-beneficio.
- ✓ Establecer la actividad como un control interno.

3.4.1. Identificar las áreas básicas de control.

En toda organización, ya sea esta comercial, industrial o de servicios, es importante realizar un estudio detallado de las áreas o funciones más importantes que se desarrollan en la empresa. Por ejemplo en el caso de una empresa comercializadora, las áreas o funciones básicas serían, compras, mercadotecnia, finanzas y personal.

Este estudio es importante para saber a que áreas o actividades se va a enfocar principalmente el diseño del sistema de control interno.

Como ejemplos de áreas básicas de control, tenemos las siguientes:

Área	Actividades
Producción	Ingeniería industrial
	Ingeniería de procesos
	Compras
	Planificación y control de producción
	Fabricación
	Control de calidad
	Investigación y desarrollo

Comercial	Marketing
	Publicidad y promoción
	Ventas
	Administración de ventas
	Logística
	Nuevos productos
Administración y finanzas:	Tesorería
	Impuestos y seguros
	Créditos y cobros
	Contabilidad general
	Contabilidad de costos
	Control de gestión y presupuestos
	Auditoría interna
Recursos humanos:	Reclutamiento y selección
	Retribución
	Relaciones laborales
	Planificación y desarrollo de recursos humanos
	Formación
	Administración de personal
	Servicios médicos y sociales
Calidad	Calidad de procesos
	Calidad de productos
Sistemas de información:	Coordinación y dirección de medios técnicos y materiales para la mejora de los sistemas de información.
	Integración de actividades de programación y análisis funcional de nuevas aplicaciones y mantenimiento de las existentes.
	Implantación, dirección y mantenimiento de sistemas operativos y software básicos de la empresa.
	Mantenimiento adecuado de la estructura microinformática.

3.4.2. Segregación de funciones.²²

Si no existe una adecuada segregación de funciones en el diseño del sistema de control interno, este puede ser muy inseguro, ya que existe la posibilidad de ser violado con relativa facilidad en la ejecución de fraudes o que la falta de control se materialice en errores en el tratamiento de la información y por lo tanto en su resultado final.

Ningún empleado debe tener control sobre una transacción entera. Las funciones de la autorización, de la custodia de activos y del mantenimiento de registros deben ser responsabilidad de tres diferentes empleados. Las funciones están consideradas a ser incompatibles si un sólo empleado puede perpetrar y ocultar errores e irregularidades en el desempeño de sus actividades diarias.

El acceso ilimitado a los registros de estadísticas, a las terminales, a los activos y a las formas pre-firmadas, la constante rotación de empleados y el cambio en los procedimientos y políticas de la empresa, son algunas de las causas que ocasionan que la estructura de la organización se vaya debilitando gradualmente.

La segregación de funciones es un principio primario en cualquier plan de control interno. El principio de segregación de funciones es especialmente importante cuando se usa computadoras u otra tecnología de información, porque esto asegura la separación de diferentes funciones como recopilaciones de datos, captura y revisión.

La premisa fundamental de la segregación de funciones es que un empleado o grupo pequeño de personas, no deben estar en una posición de iniciar, aprobar, emprender y revisar la misma acción.

Son llamadas funciones incompatibles cuando son desempeñadas por la misma persona. La lista siguiente ofrece algunos ejemplos de funciones incompatibles:

- Dirigir operaciones de una actividad y mantener los registros de la misma actividad.
- Custodia de activos y registrar la recepción de estos activos.
- Autorizaciones de transacciones y custodia o disposición de los activos o registros relacionados.

²² Article: Internal Control Guide for Managers, Office of the Comptroller, Commonwealth of Massachusetts

Un plan de control interno debe asegurarse que las siguientes actividades, por lo menos, sean segregadas apropiadamente:

Actividades de personal y nómina

- + Los empleados responsables de contratar, rescindir y aprobar asensos de personal no deben preparar la nómina o transacciones personales o captura de datos.
- + Los administradores deben revisar y aprobar reducciones o aumentos salariales y hojas de tiempo antes de capturarlas, pero no deben involucrarse en el pago o depósito de la nómina.
- + Los empleados involucrados en la captura de la nómina no deben tener autoridad para aprobar la nómina.

Inventarios

- + Los empleados responsables de vigilar los inventarios no deben tener la autoridad para aprobar salidas de artículos mantenidos en el inventario.
- + Los empleados que llevan a cabo el conteo físico del inventario no deben estar involucrados en el mantenimiento de los registros.

Expedición de cheques

- + Las personas que preparan los cheques no deben firmar los cheques.
- + Las personas que firman los cheques no deben conciliar las cuentas de cheques.

Actividades de ingresos

- + Los empleados que reciben efectivo dentro de la oficina no deben involucrarse en autorizar depósitos bancarios.
- + Los empleados que reciben ingresos o hacen depósitos no deben involucrarse en la conciliación de cuentas bancarias.

3.4.3. Identificar puntos de control.

Un punto de control es cualquier punto, etapa u parte de un proceso en el cual se aplican medidas para mantener un riesgo significativo bajo control, con el objeto de eliminar, controlar o reducir a un nivel aceptable los riesgos que amenazan a la empresa.

Un buen sistema de control interno debe ser capaz de prevenir muchos de los riesgos identificados (puntos de control) y sistematizarse mediante la implantación documental expresada en políticas, procedimientos y registros.

Es interesante señalar que más de un riesgo puede ser controlado en un mismo punto de control y que más de un punto de control pueden ser necesarios para controlar un riesgo.

3.4.4. Detectar riesgos.

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte negativamente la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos establecidos.

El propósito de un sistema de control interno es eliminar o reducir los riesgos que amenazan a una empresa a un nivel razonable.

Para clasificar los riesgos identificados hay que considerar las siguientes preguntas: ¿Dónde enfrentamos más un posible daño? y ¿Cuál tipo de riesgo es más probable que ocurra? Hay que usar esta evaluación para dar prioridad a los esfuerzos en la organización para eliminar o reducir los riesgos.

La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la organización, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

La valoración de los riesgos incluye su identificación y evaluación, y es un componente fundamental de todo sistema de control interno bien orientado. Por lo que, más que el conocimiento de los riesgos propiamente dicho, lo importante de la evaluación radica en que permite:

- a. *Identificar los factores que contribuyen a elevar el riesgo o a que éste se materialice.*

Para ello, la administración debe hacer un análisis de las circunstancias internas y externas en que se desarrolla la gestión administrativa para determinar cuáles conllevan algún grado de riesgo, determinar en cuáles ese riesgo es más relevante (es decir, que riesgo tiene una mayor probabilidad de materializarse y ocasionar perjuicio al logro de los objetivos), y en consecuencia, asignarles prioridades para su enfrentamiento. En ese sentido, conviene aclarar que, dada la limitación de recursos de una organización, es preciso definir cuáles riesgos merecen una atención inmediata y cuáles pueden recibir un menor esfuerzo.

- b. *Emprender acciones adecuadas para enfrentar el riesgo y reducir su impacto.*

En efecto, habiendo identificado los riesgos más relevantes, la administración diseña estrategias para enfrentar esos riesgos, y con base en ellas implanta los controles que se ajusten mejor a sus posibilidades y que le den una mayor seguridad de realizar una gestión de riesgo exitosa.

Debe tenerse presente que a veces no es posible anular por completo los riesgos ni sus efectos, pero la administración, como responsable de la buena marcha de la organización, debe establecer mecanismos de control de diversa naturaleza encaminados a prevenir la materialización de los riesgos y de sus eventuales consecuencias, a reducir el impacto de éstos sobre el funcionamiento de la organización, y a rendir información oportuna para la toma de decisiones y reorientar la gestión cuando ello sea necesario.

- c. *Permanecer alerta ante cambios eventuales que podrían aumentar o disminuir la incidencia del riesgo sobre las actividades de la organización.*

Lo anterior implica una labor de seguimiento o evaluación constante para determinar la forma como se han modificado los riesgos y como deben cambiar los controles.

La identificación y evaluación de los riesgos, como elemento del control interno, debe ser sustentado por un sistema participativo de planificación que considere la misión y la visión organizacionales, así como objetivos, metas y políticas establecidos con base en un conocimiento adecuado de los medios interno y externo en que la organización desarrolla sus operaciones.

3.4.5. Establecer actividades de control.

Prácticas y medidas de control

La administración debe diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno que mejor se adapten a los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características de la organización y sus empleados, y que contribuyan de mejor manera al logro de los objetivos y misión de la organización.

Al definir cuáles mecanismos de control son los más apropiados, deben considerarse los riesgos identificados y evaluados para los diferentes procesos y actividades; la posibilidad de que se presenten errores, omisiones o acciones contrarias a los intereses de la organización durante el procesamiento; el costo que implicaría la operación de los mecanismos de control en cuestión, y la capacidad del personal para ponerlos en práctica. Por ello, las consideraciones de control que a continuación se presentan son puntos de aplicación general y no resultan exhaustivos o limitativos; para esto, cada organización debe tener presente que, dependiendo de su giro normal, pueden existir consideraciones adicionales que benefician su sistema de control y el logro de sus objetivos.²³

²³ Normas Técnicas de Control Interno. <http://ocu.ucr.ac.cr/prod08.htm>

► **Responsabilidad delimitada**

La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al empleado respectivo, según el puesto que ocupa.

La definición de la estructura organizativa conlleva realizar a un análisis de las labores que se efectúan dentro de la organización y asignar la responsabilidad por su ejecución al puesto idóneo y, por ende, al empleado apropiado, indicando cuál será el alcance de su injerencia sobre los diversos procesos, actividades, operaciones, transacciones o acciones organizacionales, y los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño.

► **Separación de funciones incompatibles**

Deberán separarse y distribuirse entre los diferentes puestos, las funciones que, si se concentraran en una misma persona, podrían comprometer el equilibrio y la eficacia del control interno y de los objetivos organizacionales. Igualmente, las diversas fases que integran un proceso, transacción u operación deben distribuirse adecuadamente, con base en su grado de incompatibilidad, entre los diversos empleados y unidades de la organización, de tal manera que el control por la totalidad de su desarrollo no se concentre en una única instancia.

Así mismo, es claro que las limitaciones de recursos pueden ser un obstáculo para que algunas instituciones implanten plenamente lo dispuesto por esta norma de control interno. En tales casos, deberán efectuarse las separaciones referidas hasta donde sea posible sin elevar el costo del control más allá de límites razonables, y suplir las eventuales deficiencias mediante la aplicación de medidas alternas, como pueden ser una supervisión más estrecha, el requerimiento de informes más frecuentes, la ejecución de arqueos en lapsos menores, etc.

► **Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones organizacionales deberá contar con la autorización respectiva de parte de los empleados con potestad para concederla.

► **Documentación de procesos y transacciones**

Los controles vigentes para los diferentes procesos y actividades de la organización, así como todas las transacciones y hechos significativos que se produzcan, deben documentarse como mínimo en cuanto a la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto recibido sobre el control interno y los objetivos organizacionales, las medidas tomadas para su corrección y los responsables en cada caso; asimismo, la documentación correspondiente debe estar disponible para su verificación.

Para que se considere útil y adecuada, la documentación, en general, debe reunir los siguientes requisitos:

- Tener un propósito claro.
- Ser apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.
- Servir a los directivos para controlar sus operaciones.
- Servir a los fiscalizadores u otras personas para analizar las operaciones.
- Estar disponible y ser accesible para que el personal apropiado y los auditores la verifiquen cuando corresponda.

► **Supervisión constante**

La dirección superior y los empleados que ocupan puestos gerenciales deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de los procesos, transacciones y operaciones de la organización, con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes.

► **Registro oportuno**

Los datos sobre transacciones realizadas por la organización y sobre hechos que la afecten, deben clasificarse y registrarse adecuadamente para garantizar que continuamente se produzca y transmita a la dirección información confiable, útil y relevante para el control de operaciones y para la toma de decisiones.

► **Sistema contable**

De acuerdo con las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, un sistema contable "consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica."

Como medida fundamental para un control interno exitoso, debe establecerse y mantenerse actualizado un sistema de contabilidad que brinde una garantía razonable de que los registros consideran tanto los recursos disponibles, como las obligaciones adquiridas por la organización, y que brinde un conocimiento oportuno de las transacciones y una expresión de los resultados de su gestión, de conformidad con los criterios técnicos y legales aplicables.

► **Acceso a activos y registros**

El acceso a los activos y registros de la organización debe estar claramente definido y delimitado, de modo que sólo lo obtengan los empleados autorizados de acuerdo a su cargo y de las labores correspondientes.

► **Revisiones de control**

Las operaciones de la organización deben ser sometidas a revisiones de control en puntos específicos de su procesamiento, que permitan detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado.

► **Conciliación periódica de registros**

Deberán realizarse verificaciones y conciliaciones periódicas de los registros contra los documentos fuentes respectivos, para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos.

► **Inventarios periódicos**

La exactitud de los registros sobre activos de la organización deberá ser comprobada periódicamente mediante la verificación y el recuento físico de esos, como son las mercancías contenidas en los almacenes, los vehículos, el mobiliario y equipo, entre otros. La aplicación de esta medida pretende detectar eventuales discrepancias entre los registros y los activos o existencias físicas, que pueden obedecer a causas tales como la sustracción no autorizada, la omisión de anotaciones o al contabilizarla o mala custodia.

En consecuencia, una vez efectuado el inventario físico, es preciso analizar las desviaciones y su origen, a efecto de implantar las acciones procedentes para corregir o ajustar los registros y, si es el caso, mejorar el control.

► **Arqueos Independientes**

Los fondos fijos y otras reservas de que disponga la organización deben someterse a arqueos sorpresivos, por empleados diferentes de aquellos que los custodian, administran, recaudan, contabilizan y generan.

En general, al aplicar el procedimiento deben observarse algunos puntos esenciales para garantizar la eficacia y corrección de lo actuado y de las medidas que puedan llegar a adoptarse para corregir cualquier discrepancia.

Así, es preciso:

- ◆ Efectuar el arqueo de manera sorpresiva, a fin de que el custodio no tenga oportunidad de cubrir cualquier faltante o disimular cualquier hecho que perjudique la integridad del fondo o activo y del cual él tenga conocimiento;
- ◆ Asignar la realización de este control a otros empleados distintos de quienes custodian, administran, recaudan o registran el activo, a fin de mantener la separación de funciones incompatibles;
- ◆ Requerir la presencia del custodio durante todo el procedimiento;
- ◆ Dejar constancia del arqueo, con las firmas de los empleados participantes;
- ◆ Analizar las causas de cualquier desviación; y
- ◆ Empezar las acciones correspondientes para corregir las discrepancias, actualizar los registros, introducir las mejoras que procedan en los controles del caso u otros, todo de conformidad con los reglamentos y las políticas que haya definido la organización.

► **Rotación de labores**

La rotación de labores tiene que establecerse, cuando las circunstancias lo permitan, en forma sistemática entre quienes ejercen tareas o funciones afines en distintas áreas de la organización. En el área financiera, por ejemplo, una organización podría asignar la custodia de los fondos fijos de caja chica por períodos definidos a empleados diferentes. Igualmente, las conciliaciones de cuentas bancarias pueden rotarse entre los empleados encargados de elaborarlas, de tal modo que ninguno de ellos concilie u na misma cuenta en períodos consecutivos.

La práctica en cuestión procura que los empleados no tengan permanentemente el control de partes específicas de una transacción ni de los recursos empleados en ellas, lo que brinda cierta seguridad de que no se presentarán situaciones irregulares en relación con tales transacciones y recursos. Asimismo, suministra parámetros de eficiencia mediante la comparación del desempeño de empleados distintos en la misma actividad, lo que permite descubrir más claramente las habilidades particulares de cada uno y asignarles las tareas para las que están mejor dotados.

► **Disfrute oportuno de vacaciones**

Deberá aplicarse la práctica de que los empleados disfruten oportunamente de las vacaciones que les correspondan de conformidad con la ley y los reglamentos internos.

Esta práctica permite efectuar una rotación de funciones de manera indirecta. Por ejemplo, cuando un empleado se encuentra disfrutando de sus vacaciones, otro debe asumir temporalmente esas labores, lo que no sólo permite un control indirecto de las actividades correspondientes (y por ende, la detección de omisiones o errores accidentales o voluntarios, así como la identificación de modos más eficientes de realizar las mismas labores), sino que evita la creación de "empleados indispensables" (aquellos sin cuya presencia no es posible continuar con procesos específicos, por lo que resultan virtualmente peligrosos para la salud de la organización, ante una eventual renuncia, incapacidad u otra situación que los aleje de la organización o los convierta en elementos negativos para ella).

Debe tenerse presente que el propósito de las vacaciones consiste en permitir que los empleados disfruten de un descanso periódico que permita mantener adecuadamente la salud, la integridad física y mental para servir eficaz y eficientemente, en virtud de la importancia estratégica que ello reviste para la organización. Por ende, las políticas institucionales deberían disponer que los empleados tomen al menos una parte de sus vacaciones como un período continuo de tal duración que obtengan ese descanso.

► **Garantías a favor de la organización**

Sin perjuicio de otras medidas complementarias, la administración debe velar porque los empleados encargados de la recepción, administración, control y custodia de los recursos, estén respaldados por una garantía razonable y suficiente, que sirva como medio para asegurar el adecuado cumplimiento de las obligaciones y deberes que les corresponden.



► **Dispositivos de control y seguridad**

Una de las limitaciones del control interno obedece a que el sistema respectivo es operado por personas, las que están propensas a cansancio, fatiga, descuidos y situaciones similares, incluyendo la posibilidad de colusión, que eventualmente podrían conducir a errores y fallas. Por el contrario, los equipos mecánicos, automáticos y electrónicos normalmente rinden tasas de productividad y exactitud apropiados, con lo que reducen el margen de error en las diversas operaciones una vez que son ajustados y programados adecuadamente. Considerando lo anterior, las organizaciones deben utilizar tales equipos y dispositivos siempre que su disponibilidad de recursos y las características de las operaciones implicadas lo hagan posible.

No obstante, estos equipos también deben ser sometidos a las medidas de control pertinentes para asegurar, entre otras cosas, que sólo sean accedidos por personal previamente autorizado, que se instalen y almacenen considerando condiciones adecuadas para su seguridad y preservación, y que se utilicen de manera apropiada y exclusivamente en labores estrictamente relativos a la gestión corporativa. Igualmente, el personal responsable de ellos debe saber cómo hacer uso de las facilidades correspondientes, por lo que puede llegar a ser necesario brindarle alguna capacitación para que adquiera las habilidades y los conocimientos pertinentes.

3.4.6. Análisis costo-beneficio

El diseño de sistema de control será dirigido considerando el costo-beneficio. Los controles serán implementados en el cierto punto que sus costo sean justificables. La implantación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe ser precedida por un análisis de costo-beneficio para determinar su viabilidad, su conveniencia y su contribución al logro de los objetivos.

El costo de los controles puede incluir la seguridad física, el valor de las horas adicionales del trabajo incurrido del empleado, su tiempo, etc.

En vista de lo anterior, es necesario determinar la importancia relativa de los riesgos que se pretende minimizar con un control, evaluar los costos de los diversos controles que podrían implantarse, y confrontarlos con su contribución esperada al éxito de la organización en el cumplimiento de su misión, al logro de los objetivos y a los esfuerzos por minimizar riesgos.

Como criterio elemental, debe tenerse en cuenta que ningún control debería implicar un costo mayor que el beneficio que pueda rendir. Se habla entonces, de la *viabilidad* y la *conveniencia* como las dos consideraciones esenciales de si una medida de control será útil para la organización. La *viabilidad* tiene que ver con la capacidad de la organización de implantar y aplicar el control eficazmente, lo que está determinado fundamentalmente, por su disponibilidad de recursos, incluyendo personal con capacidad para ejecutar los procedimientos y medidas del control y lograr los objetivos de control pretendidos.

Por su parte, la *conveniencia* se relaciona con los beneficios esperados en comparación con los recursos invertidos, y con la necesidad de que los controles se acoplen a los procesos, transacciones, operaciones y acciones de los empleados de manera natural y se conviertan en parte de ellos, a fin de que contribuyan al logro de los objetivos.

Por lo demás, debe tenerse en cuenta que si un procedimiento o una práctica de control no satisfacen los criterios mencionados, los responsables de diseñar, implantar y perfeccionar el control interno deberán analizar la posibilidad de establecer medidas y procedimientos supletorios, es decir, que la administración instale controles adicionales y complementarios, y aumente la supervisión sobre los procesos involucrados, procurando siempre que los controles diseñados e implantados agreguen valor a los procesos institucionales y no se conviertan en un obstáculo, de manera que las eventuales debilidades no queden al descubierto ni expongan al riesgo innecesariamente a la organización.

3.4.7. Establecer la actividad como un control interno.

Las medidas y las prácticas de control interno diseñadas por la administración deberán establecerse para ejercer control previo, en el momento y posteriormente de modo tal que estén integradas en los procesos, actividades, operaciones y acciones, y promuevan su ajuste a los objetivos y misión organizacionales.

Las instrucciones que se impartan a todos y cada uno de los empleados de la organización deben darse por escrito y mantenerse en un compendio ordenado, actualizado y de fácil acceso que sea de conocimiento general. De igual manera, las órdenes e instrucciones más específicas y relacionadas con asuntos particulares deben emitirse mediante nota o memorando a los empleados responsables de su cumplimiento.

Los procedimientos y las medidas de control aplicables en la organización deben quedar establecidos en los manuales de procedimientos que emita la administración, como parte inherente de estos procedimientos. No obstante, debe tenerse presente que, por ser el control interno un proceso dinámico, tanto el sistema como los controles deben ser revisados constantemente aún cuando estén formalmente establecidos, a fin de introducir las mejoras que procedan.

Es necesario que las instrucciones sean emitidas de manera clara, concisa y por escrito, independientemente de que se encuentren impresas o disponibles en medios electrónicos. Lo anterior conlleva la necesidad de que se utilice un estilo de redacción que las haga fácilmente comprensibles con el fin de evitar que las disposiciones internas para la ejecución de las labores sean olvidadas o se presten a interpretaciones erróneas, lo que a su vez podría conducir a resultados insatisfactorios o adversos.

3.5. Implantación del sistema.

La implantación es la instalación del sistema y la subsecuente administración. En este punto el enfoque será directamente a la ejecución de este sistema y a la gente involucrada, así como a la habilidad que tenga la administración para poder implantar de la mejor manera posible este sistema de control, y al buen juicio para enfrentarse a muchos imprevistos y a los inevitables problemas humanos, en caso que de las personas no se adapten o no quieran aceptar el nuevo sistema.

Simplemente establecer los controles no garantizará su eficacia, hay que cerciorarse de que la gente esté conciente y comprenda los controles; y entonces encontrar maneras de influenciar su comportamiento de modo que estén de acuerdo en respetarlos.

Cada sistema de control necesita ser flexible y cambiar cuando la compañía cambia. Ningún sistema de control interno puede proteger totalmente contra todos los riesgos; hay que tener presente que el riesgo es una cuestión de posibilidades y de probabilidades, y por lo tanto debe implicar el análisis de resultados positivos y negativos.

Una vez que se haya diseñado un control interno debe ser puesto en ejecución a través de dos mecanismos:

1. **Comunicación:** El control se debe estar documentado y comunicarse a todos los empleados y gerentes apropiados. Generalmente, un encargado de alto nivel informa a los empleados el nuevo control con memorandum y el control se incorpora en un manual de políticas y de procedimientos. La mayoría de las veces, el control interno falla cuando la información apropiada no se comunica al personal apropiado.

-
-
2. Supervisión: El control interno se deteriora en un cierto plazo si no se le da un mantenimiento adecuado. Por lo tanto, la gerencia debe comprobar periódicamente el funcionamiento del control interno a través de varios mecanismos por ejemplo:
- Supervisión continúa a través de una medida que asegure la calidad.
 - Chequeo periódico de la estructura del control interno a través de un proceso de auto-evaluación proporcionado por el personal de auditoría interna.
 - Revisiones enfocadas a áreas operacionales específicas

Requisitos para la implantación de un sistema de control interno

El éxito de un sistema de control interno depende de los siguientes requisitos: ²⁴

- Una razonable planeación organizacional y estructura administrativa que proporcione una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- Apoyo de la alta gerencia.
- Autorizar y mantener procedimientos que den un razonable control contable sobre activos, ingresos, gastos y otras cuentas de los estados financieros.
- Empleados con capacidad suficiente para realizar sus actividades.

El fracaso en la implantación de un sistema de control interno puede ser consecuencia del fracaso de uno o más de los puntos anteriores.

La implantación del sistema de control interno es un proceso continuo. Aprovechándose del continuo examen en varias actividades operativas y directivas, el sistema detecta las prácticas que violan las políticas de la compañía, los procedimientos de funcionamiento, los objetivos o los estándares establecidos, el sistema promueve reportar esos fraudes a la gerencia apropiada para sus acciones correctivas y para asegurar el cumplimiento con los objetivos establecidos por la compañía.

²⁴ The Prerequisites to Implementation of Internal Control System.
http://www.cntw2000.com/Eng/r_02.htm

3.6. Supervisión y mejoramiento del sistema.

Los controles internos pueden ser obsoletos a través de cambios por circunstancias internas o externas. Por lo tanto, después de que los riesgos son identificados, políticas y procedimientos puestos en su lugar y la información sobre las actividades de control comunicados al personal, la administración debe continuamente supervisar la eficiencia de sus controles. La supervisión evalúa la calidad del control interno a través del tiempo.

Incluso el mejor plan de control interno puede fallar si no se le da seguimiento adecuada y constantemente. La supervisión permite a la dirección identificar si los controles están siendo seguidos antes de que los problemas ocurran.

Deberá observarse y evaluarse el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

Las actividades de la organización deben ser objeto de un monitoreo constante mediante la aplicación de las medidas de control previo, concurrente y posterior que corresponda, a fin de guiar las operaciones y conocer oportunamente el grado de efectividad de su desempeño. Lo anterior permitirá identificar eventuales desviaciones y emprender medidas correctivas en el momento propicio, así como otras acciones que prevengan el surgimiento de situaciones similares en el futuro.

La administración activa debe ejercer un control permanente sobre la ejecución de los procesos, las transacciones, operaciones y eventos para asegurarse de que se observen los requisitos normativos vigentes (jurídicos, técnicos y administrativos; de origen interno y externo) y para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que pueda poner en entredicho el acatamiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables. Durante el proceso respectivo, los indicadores de desempeño establecidos en los planes también deben aplicarse como puntos de referencia.

Esta labor de vigilancia debe conducirse desde antes del inicio de las operaciones, transacciones y procesos, durante su ejecución y después de que ésta ha concluido, considerando que, en cada una de estas etapas, la evaluación se lleva a cabo para satisfacer propósitos diferentes.

Reporte de deficiencias

Las deficiencias y desviaciones de la gestión de cualquier naturaleza y del control interno, deben ser identificadas oportunamente y comunicarse de igual modo al empleado que posea la autoridad suficiente para emprender la acción preventiva o correctiva más acertada en el caso concreto. Cuando el empleado responsable con autoridad al efecto detecte alguna deficiencia o desviación en la gestión o en el control interno, o sea informado de ella, deberá determinar cuáles son sus causas y las opciones disponibles para solventarla y adoptar oportunamente la que resulte más adecuada a la luz de los objetivos y recursos institucionales.

CAPÍTULO 4. NUEVOS ENFOQUES DEL CONTROL INTERNO

4.1. Evolución del concepto de control interno

La primera definición de "control interno" apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como: ¿Cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización?, ¿Quién es el responsable del control? y ¿Qué relación existe entre el proceso administrativo y el control? y es precisamente en ese contexto, que surge la determinación de reenfocar el significado del control interno.

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

A partir de ese momento se estableció un mejor señalamiento sobre algunos elementos fundamentales del actual concepto de control interno, el cual se ha definido como un proceso cuya responsabilidad corresponde a la máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. La Comisión mencionada se refiere al control interno como "una herramienta gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos de la organización están siendo alcanzados. En la actualidad el uso del término "control interno" no se limita al sentido tradicionalmente financiero y, por tanto, al control de las actividades administrativas, sino que abarca un concepto más amplio de "control de gestión".

Es importante mencionar que como parte de esa evolución conceptual en diversos momentos se generó discusión en torno a si el control interno correspondía a una estructura, un proceso, un sistema o conjunto de sistemas o acciones, discusión que terminó por referirse al control interno como un proceso, sin perjuicio de las demás clasificaciones.

En este proceso evolutivo se considera actualmente, y en muchas organizaciones, al Director de Finanzas, Contralor o al Director de Auditoría como los principales responsables del correcto diseño y adecuado funcionamiento de los controles internos.

El enfoque de calidad total implica asumir nuevas formas para ejercer el control, fundamentadas en procesos de autocontrol, estas nuevas formas a las que se hace referencia se conoce con el nombre de modelos de control; hay tres modelos de control interno principalmente que la mayoría de los auditores usan para implantar la CSA (auto-evaluación del control) el modelo comúnmente conocido en los Estados Unidos como COSO, o *Internal Control - Integrated Framework*, publicado por el "Committee of Sponsoring Organizations" de la Comisión Treadway; Coko ("Criteria of the Control Comité") del Canadian Institute of Chartered Accountants y el Informe Cadbury ("*Code of Best Practices*") emitido por el Cadbury Committee del Reino Unido.

COSO es el documento más detallado que define completamente control e incluye las herramientas para evaluación, definición, gráficas y recomendaciones para todos los profesionales de organización, incluyendo auditores internos y comités de auditoría.

COCO es un informe más pequeño, menos detallado que ofrece definiciones, estructuras y modelos de control interno. COCO principalmente trata temas de gobiernos corporativos y se enfoca principalmente al Consejo de Administración.

4.1.1 Auto-Evaluación del control

La auto-evaluación de control, es una metodología utilizada para revisar objetivos clave de los negocios, así como también, riesgos involucrados en el logro de objetivos y controles internos diseñados para administrar dichos riesgos. Es un proceso a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control interno. El objetivo es entregar una garantía razonable de que se cumplirán con los objetivos de la organización.

La auto-evaluación de control fue iniciada en Canadá en 1987 y es una poderosa herramienta que se puede utilizar para evaluar la efectividad del control así como también los procesos de negocios dentro de las organizaciones. El concepto desarrollado involucra reunir a la gerencia y al personal para el análisis de temas y procesos específicos, se lo utiliza como un mecanismo para evaluar controles informales o blandos así como los controles duros tradicionales.

La auto-evaluación de control permite que los funcionarios superiores conjuntamente con los empleados:

- Participen en la evaluación del control interno.
- Evalúen riesgos.
- Desarrollen planes de acción para abordar debilidades identificadas.
- Evalúen la probabilidad de lograr los objetivos de la organización.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos estima que la auto-evaluación de control mejora el ambiente de control en una organización:

- Aumentando la conciencia de los objetivos de la organización y el papel del control interno en el logro de las metas objetivos.
- Motivando al personal a diseñar cuidadosamente e implantar procesos de control y mejorar de manera continua los procesos operacionales de control.

El Instituto de Auditores Internos también respalda la utilización de la auto-evaluación de control para:

- + Aumentar el alcance de la cobertura de los informes de control interno durante un año determinado.
- + Poner objetivos al trabajo de auditoría mediante la revisión de alto riesgo y asuntos inusuales señalados en los resultados de la auto-evaluación de control.
- + Aumentar la efectividad de la acción correctiva mediante la transferencia de la propiedad a los empleados de nivel operativo.

Así mismo este Instituto considera que la auto-evaluación de control es un proceso que genera información sobre control interno que puede ser:

- † Útil para que la dirección y los auditores internos juzguen la calidad del control.
- † Una influencia positiva sobre el entorno de control dentro de una organización aumentando la conciencia de control y logrando su aceptación por parte de los miembros.
- † Una verdadera ventaja para los procesos de control dentro de una organización.

4.2. Modelo COSO.

4.2.1. Antecedentes

Diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías interna y externa, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema de control.

El denominado "INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS o Comité de Organismos Patrocinadores)", publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION formó con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual del control interno.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

Las investigaciones, encuestas y talleres de discusión y otros elementos de la redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, y dieron como resultado la publicación del compendio, que consta de los siguientes cuatro volúmenes:

- **El resumen para la dirección:** es una visión general del marco de control interno dirigida a la alta dirección, los miembros del Consejo de Administración, los legisladores y los organismos de control.
- **Marco general de referencia:** esta sección define el control interno, describe sus componentes y facilita criterios para que la dirección, el Consejo de Administración y otros puedan evaluar sus sistemas de control interno.
- **Información a terceros:** es un documento complementario que sirve de guía para aquellas entidades que publican información sobre el control interno, que formulan estados financieros o que están planeando hacerlo.
- **Herramientas de evaluación.** esta sección contiene una serie de herramientas que pueden resultar útiles a la hora de evaluar el sistema de control interno de una entidad.

4.2.2. Elementos del control interno.

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

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

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

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

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

El control interno puede ser juzgado eficiente y eficaz, si el Consejo de Administración y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- ✦ Existe una adecuada protección de los activos de la empresa.
- ✦ *Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.*
- ✦ *Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.*
- ✦ *Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.*

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

A pesar de que los cinco elementos deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes.

Relación entre los objetivos y componentes

Existe una gran relación entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir los objetivos.



El control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Los cinco componentes son aplicables e importantes para conseguir los objetivos de las operaciones.

Fuente: Ídem (13)

En la figura anterior, los objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento están representados por las columnas verticales.

Los cinco componentes están representados por filas.

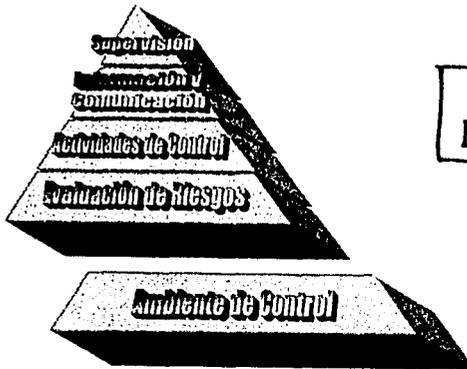
Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

Un ejemplo de esta relación es el siguiente: la información financiera y no financiera procedente de fuentes tanto internas como externas (que es parte de componente de información y comunicación) es necesaria para gestionar eficazmente las operaciones empresariales, formular estados financieros fiables y determinar si la entidad está cumpliendo la legislación y normatividad aplicables.

TRABAJO CON
LÍNEA DE ORIGEN

AMBIENTE DE CONTROL

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro elementos.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Factores:

- Integridad y valores éticos
- Competencia del personal
- Consejo de administración y comité de auditoría
- Filosofía administrativa y estilo de operación
- Estructura organizativa
- Delegación de autoridad y responsabilidad
- Políticas de recursos humanos

Fuente: Diseño propio.

Factores del ambiente de control:

1. Integridad y valores éticos.

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

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

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

2. Competencia del personal.

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

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

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

4. Filosofía administrativa y estilo de operación.

La filosofía de dirección y el estilo de operación afectan a la manera en que la empresa es dirigida.

Una empresa administrada de manera informal puede controlar las operaciones llevadas a cabo básicamente a través del contacto cara a cara con los directores clave.

Una empresa administrada de forma más formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento y otros informes.

5. Estructura organizativa.

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa.

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Una organización altamente estructurada, con líneas de comunicación y responsabilidades formales, puede resultar apropiada para una entidad grande con varias divisiones operativas. Sin embargo, puede obstaculizar el flujo de información en una entidad pequeña. Sea cual sea la estructura, las actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la misma.

6. Delegación de autoridad y responsabilidad.

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida de que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites a su autoridad.

Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencias del personal clave y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

7. Políticas de recursos humanos.

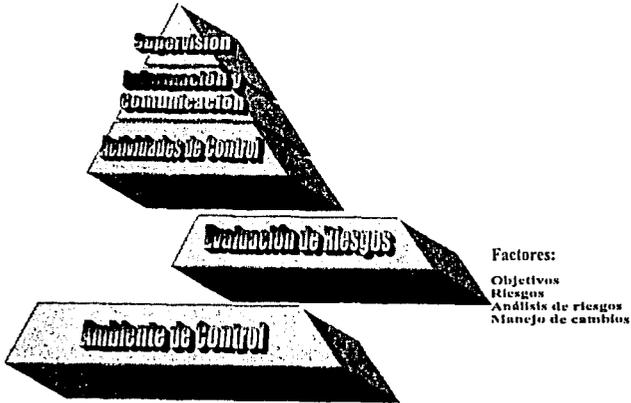
Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción y remuneración del personal.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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

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



Fuente: Diseño propio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factores de la evaluación de riesgos:

1. Objetivos.

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

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

Objetivos de operación.

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

Objetivos de información financiera.

Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

Objetivos de cumplimiento.

Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia. En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros. El establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz.

Objetivos de salvaguarda.

Se refiere a la utilización eficiente de los activos y otros recursos de la empresa.

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

- a) Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera, de cumplimiento y salvaguarda serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la gerencia.

-
-
- b) En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

2. Riesgos

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos; y a su vez dichos factores pueden repercutir en los objetivos de la empresa.

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

Desde luego los riesgos a nivel global incluyen no sólo factores externos sino también internos

Los riesgos a nivel de la empresa pueden ser consecuencia tanto de factores externos como internos. Por ejemplo:

Factores externos:

- ✦ Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- ✦ La competencia puede provocar cambios de actividades de mercadotecnia o de servicios.
- ✦ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones o desarrollo.

Factores internos.

- ✦ Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la empresa.
- ✦ La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.

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

Por ejemplo en un proceso de compra, una entidad puede tener un objetivo relacionado con el mantenimiento de un volumen adecuado de existencia de materias primas, el riesgo de no conseguir tal objetivo incluye la posibilidad de que los productos recibidos no cumplan determinadas especificaciones o que no se reciban las cantidades necesarias, puntualmente o a un precio aceptable. Es posible que dichos riesgos afecten la manera de comunicar a los proveedores las especificaciones de los productos, así como de la exactitud de las previsiones de productos y su utilización, en la identificación de fuentes de suministro alternativas y en las prácticas de negociación.

3. Análisis de riesgos

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad por actividades, se debe llevar a cabo un análisis de riesgos. Este proceso normalmente incluye:

- Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgos y evaluación de acciones que deben tomarse.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de que ocurra es baja generalmente no tiene motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que ocurra normalmente requerirá un análisis profundo.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de manejarlos.

4. Manejo de Cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras.

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. La responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es la de la gerencia, mientras que a la auditoría interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

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

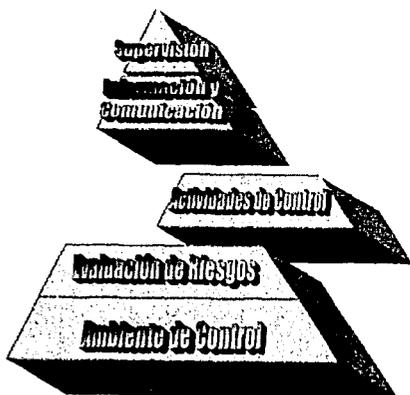
Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias. Tales mecanismos deben responder a un criterio de costo beneficio.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son aquellas que realizan la Administración y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento; así como la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de la legislación aplicable o a la salvaguarda de los activos.

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



Tipos de Actividades de Control:

- Análisis efectuados por la dirección
- Gestión directa de funciones por actividades
- Proceso de información
- Controles físicos
- Indicadores de rendimiento
- Delegación de funciones

Fuente: Diseño propio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tipos de actividades de control

Los tipos de actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización:

- Análisis efectuados por la dirección:

Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores; con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora en los procesos de producción o programas de reducción de costos.

- Gestión directa de funciones por actividades:

Los responsables de las diversas funciones o actividades deben revisar los informes sobre los resultados alcanzados.

- Proceso de información:

Se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en la computadora se comprueban de manera automática o por comparación automática con los programas de control aprobados.

- Controles físicos:

Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, el efectivo y otros activos que son objetos de protección, deben someterse periódicamente a recuentos físicos cuyos resultados deben compararse con las cifras que figuran en los registros contables.

- Indicadores de rendimiento:

Incluyen, por ejemplo: las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes, la proporción de pedidos urgentes, entre otros. Sin esta información se utiliza sólo como soporte a la toma de decisiones, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo a las operaciones. Si, por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye al control relativo a la información financiera.

▼ Delegación de funciones:

Para reducir el riesgo de que se cometan errores e irregularidades en las actividades, las funciones deben repartirse entre los empleados.

Control en los sistemas de información

Una de las contribuciones más importantes de la computadora a los sistemas de control es su capacidad para evitar que se introduzcan errores en el sistema, o de detectarlos y corregirlos una vez dentro.

Los sistemas de información están diseñados en toda la empresa y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera más amplia se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

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

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

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es obvio que para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna, ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades.



Fuente: Diseño propio.

INFORMACIÓN

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Calidad de la Información.

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

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

El diseño de un sistema de información debe responder a todas estas preguntas; ya que en caso contrario el sistema seguramente no facilitará la información necesaria a la administración y otros empleados. Un sistema de información reúne, procesa, almacena, analiza y difunde información para un objetivo específico. Como todos los sistemas tiene entradas (datos, instrucciones) y salidas (reportes, cálculos). Procesa las entradas y produce las salidas que serán enviadas al usuario o a otro sistema.

COMUNICACIÓN

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

Comunicación interna:

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la gerencia y el Consejo de Administración o los comités son de vital importancia.

Comunicación externa:

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

Medios de Comunicación:

La comunicación se materializa en manuales de políticas, avisos en el tablón de anuncios, mensajes en video, mensajes verbales, entre otros.

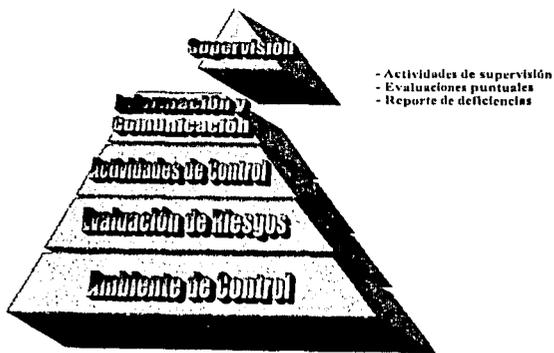
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que se aplican los controles, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en algún momento, pueden perder su eficacia o dejarse de aplicar.

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

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

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



Fuente: Diseño propio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades de supervisión

Existe una gran variedad de actividades de supervisión que permiten observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.

Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben decidir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades, a continuación se dan algunos ejemplos:

Los activos registrados en la contabilidad se comparan con los activos físicos.

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

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

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

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

Evaluaciones independientes

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

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

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

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (auto-evaluación), por los auditores internos, por auditores externos, y finalmente por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

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

Reporte de deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión realizadas en la entidad, como de las evaluaciones independientes del sistema del control interno, así como a través de terceros.

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

4.2.3. Objetivos del control interno.

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

- + Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- + Confiabilidad de la información financiera.
- + Cumplimiento de las leyes y ordenamientos.
- + Salvaguarda de los activos de la empresa.

Este informe establece lo que se puede y no se puede lograr con el control interno:

4.2.4. Lo que se puede lograr con el control interno.

- + El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- + Puede ayudar a la obtención de información financiera viable.
- + Ayuda a reforzar la confianza de que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables.

4.2.5. Lo que no se puede lograr con el control interno.

- + El control interno no puede garantizar el éxito de una entidad, ni siquiera la supervivencia de esta.
- + Tampoco asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

4.2.6. Funciones y responsabilidades

De acuerdo a este informe, todos los miembros de la organización son responsables del control interno.

La dirección. Es directamente responsable de todas las actividades de una entidad, entre ellas del sistema de control interno.

Consejo de Administración. La dirección es responsable ante el Consejo de Administración, el cual debe establecer no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.

Auditoría Interna. Evalúan la efectividad del sistema de control interno y ayudan a mantenerlo y adecuarlo mediante recomendaciones relativas a su mejoramiento.

Otros empleados. El control interno es, hasta cierto punto, la responsabilidad de todos los miembros de la organización, y por lo tanto debe ser parte explícita o implícita de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado.

Desde su publicación, el sistema presentado por COSO ha sido ampliamente diseminado y reconocido. Siendo en la actualidad el sistema sobre el cual las principales organizaciones realizan sus informes y sus evaluaciones. El Informe COSO ha pretendido y conseguido, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas como en el ámbito de auditoría interna o externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo dada la multiplicada de definiciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno.

El impacto del Informe COSO ha sido tal, que poco a poco todas las organizaciones tanto privadas como públicas han decidido implantarlo.

4.3. Modelo COCO.

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

4.3.1. Propósitos del modelo

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

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

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

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

4.3.2. Criterios

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

El modelo prevé 20 criterios agrupados en cuanto al:²⁵

- Propósito.
- Compromiso.
- Aptitud.
- Evaluación y Aprendizaje.

Propósito

1. Los objetivos deben ser comunicados.
2. Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
3. Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso

6. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
7. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
8. La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
9. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

²⁵ 1999 Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development - Chapter 1
http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c901aa_e.html

Aptitud

10. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
11. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
12. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
13. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
14. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Evaluación y aprendizaje

15. Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
16. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
17. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
18. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
19. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
20. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

4.3.3. Participación del personal

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

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

-
-
- La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros interesados.

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

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

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

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

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

En este sentido, si se desea aplicar este modelo en una organización, la unidad a considerar puede ser toda la entidad, una agencia o dependencia de la misma, o subunidades como pueden ser divisiones o departamentos.

El control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales, los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

- ▶ **Efectividad y eficiencia de las operaciones.**
Incluye objetivos relacionados con metas de la organización, tales como:
 - Salvaguarda y uso eficiente de recursos.
 - Cumplimiento de obligaciones sociales.
 - Protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

▶ **Confiabilidad de los reportes internos y externos.**

- Adecuado mantenimiento de registros contables.
- Información confiable para uso de la organización y la publicada para información de terceros.
- Protección de los registros contra accesos indebidos.

▶ **Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas.**

En esta definición del control se entiende que el mismo conlleva la responsabilidad de identificar y reducir los riesgos, con mayor énfasis en aquellos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, tales como:

- Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades.
- Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados.
- Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para toma de decisiones.

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

4.3.4. Comparación entre los modelos COSO y COCO

Para efectos de comparación, los criterios del modelo COCO ha sido reagrupado en los cinco componentes de la estructura del COSO.

COSO	COCO
<p><i>Ambiente de control:</i></p> <ul style="list-style-type: none">+ Un compromiso por directores, administradores y empleados para competir e integrarse en el desarrollo de una apropiada cultura para apoyar los objetivos.+ Comunicación de las normas de comportamiento en la organización y conocimiento de los controles a gerentes y empleados (por ejemplo por medio de códigos de conducta escritos, las normas formales de disciplina, evaluación de desempeño).+ Una apropiada estructura organizacional dentro de la cual las actividades de la organización puedan ser planeadas, ejecutadas, controladas y supervisadas para lograr los objetivos de la organización.+ Asignación de suficiente tiempo y recursos por el Consejo de Administración y la dirección al control interno y cuestiones de manejo de riesgos.	<ul style="list-style-type: none">+ Compartir valores éticos, incluyendo la integridad, que deberán establecerse, comunicarse y practicarse en todas las áreas de la organización.+ Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser coherentes con los valores éticos de la organización y con el logro de los objetivos.+ La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización para que las decisiones y acciones sean tomadas por la gente apropiada.+ Una atmósfera de mutua confianza debe ser adoptada para soportar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.+ La gente debe tener el conocimiento necesario, habilidad y herramientas para apoyar en la consecución de los objetivos de la organización.

COSO	COCO
<ul style="list-style-type: none"> + La creación de una ambiente que promueva el aprendizaje dentro de la compañía sobre temas de riesgos y control, incluyendo la disposición a la capacitación pertinente. + Apropiaada delegación de autoridad, con la responsabilidad, la cual tiene niveles aceptables de riesgo. + Un acercamiento profesional al informar de público de asuntos relacionados a control interno. 	

<p><i>Identificación y evaluación de riesgos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Identificación en un modo oportuno de las claves del negocio, de operación, financieras y el enfrentamiento de la compañía a los riesgos. Tales riesgos incluyen los asociados por ejemplo, con el mercado, tecnología. + Consideración de la probabilidad de que los riesgos se materialicen y la evaluación de las consecuencias en la organización. + Establecimiento de prioridades para la asignación de los recursos disponibles para el control y la comunicación de los objetivos del control. 	<ul style="list-style-type: none"> + Los objetivos deben ser establecidos y comunicados. + Los riesgos significativos internos y externos afrontados por una organización en el logro de sus objetivos deberían ser identificados y evaluados. + Los objetivos y proyectos relacionados deberán incluir parámetros de rendimiento e indicadores + El ambiente interno y externo debe ser monitoreado para obtener información que podría señalar una necesidad de re-evaluar los objetivos o controles de la organización.
---	--

COSO***Información y comunicación:***

- + Indicadores de funcionamiento que permitan a la dirección supervisar las actividades claves del negocio y riesgos, e identificar los acontecimientos que requieren intervención.
- + Sistemas de Información que proporcionen la identificación en curso y la captura de información relevante, confiable y actualizada de fuentes internas y externas. Los sistemas de información deberán ser seguros y tener disposiciones de contingencia apropiadas.
- + Los sistemas deben comunicar la información relevante a la gente adecuada en el tiempo adecuado en un formato que exponga discrepancias significativas al manejar proyectos, presupuestos y pronósticos y permitan una respuesta rápida.

COCO

- + Los procesos de comunicación deberán apoyar los valores de la organización y el logro de sus objetivos.
- + La información debe ser suficiente y relevante y deberá ser identificada y comunicada en una manera oportuna para permitir a la gente realizar sus responsabilidades asignadas.
- + Los planes para dirigir esfuerzos en alcanzar los objetivos de la organización deberán ser establecidos y comunicados.

COSO

Información y comunicación:

- + Procedimientos para asegurar una contabilidad completa y exacta.
- + Apropriados límites de autorización para transacciones lo que limiten razonablemente las exposiciones de la empresa.
- + Procedimientos para asegurar la fiabilidad del procesamiento de datos y la integridad de la información generada.
- + Controles que limiten la exposición a pérdidas de activos/registros o a fraudes.
- + Comprobar cuales procedimientos proporcionan una supervisión eficaz de las actividades.
- + Procedimientos para asegurar el cumplimiento por leyes y las reglamentaciones que tienen implicaciones financieras significativas.
- + Preparación de manuales que facilitan el logro de los objetivos.

COCO

- + Las políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos deberán ser establecidas, comunicadas y practicadas para que la gente entienda lo que se espera de ellos y el alcance de su libertad de actuar.
- + Las decisiones y las acciones de las diferentes partes de la organización deberán ser coordinadas.
- + Las actividades de control deberán ser diseñadas como una parte integral de la organización, tomando en cuenta los objetivos, los riesgos para conseguirlos y la relación de los elementos del control.
- + Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente cuando cambien los objetivos o cuando se presenten deficiencias en la información.

COSO***Supervisión:***

- + Un proceso de supervisión dentro de las operaciones de la organización proporcionarán una seguridad razonable al Consejo de Administración que hay procedimientos de control apropiados para todas las actividades importantes de la organización y que estos procedimientos están siendo seguidos.

COCO

- + El desempeño deberá ser supervisado contra los parámetros y planes de la organización.
- + Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- + El seguimiento de los procedimientos deberá llevarse a cabo para asegurar los cambios apropiados.
- + Evaluar periódicamente el sistema de control para identificar cualquier cambio e informarlo.

4.4. Modelo CADBURY.

4.4.1. Antecedentes

En 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable.

El Informe Cadbury, publicado en mayo de 1992, fue presidido por Sir Adrian Cadbury e integrado por un comité de catorce miembros que representaban al Banco de Inglaterra, la Bolsa de Londres, la universidad, las empresas, los consejos y los órganos relacionados con los accionistas institucionales.

El objetivo del informe presentado por el Comité era ofrecer una *"visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad"* dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y contabilidad, es decir sobre el control de las organizaciones. La existencia de vaguedad en las normas contables, las presiones tanto sobre las organizaciones como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros del consejo mantuvieran el control de sus negocios, impulsaron la tarea de fijar los objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas.

Este informe se realiza bajo la convicción de que la economía de un país depende del vigor y la eficacia de sus empresas, pero siempre teniendo en cuenta que éstas deben tener asesorías económicas y jurídicas, al mismo tiempo que impulsar la elaboración o configuración de éticas profesionales para sus miembros. De este modo el comité tenía por misión estudiar la situación existente y regular a través de un código ético la actividad financiera y contable de las sociedades.

El informe empieza revisando la estructura y responsabilidades del Consejo de Administración, resumidas al final en un "Código de mejor comportamiento" o de "prácticas óptimas", dirigido a los Consejos de Administración de todas las compañías cotizadas en el Reino Unido, animando, sin embargo, al mayor número posible de otras empresas a ajustarse a sus mandatos.

Los tres principios en los que se basa el Código del Informe Cadbury son los de apertura o transparencia, integridad y responsabilidad, los cuales deben formar un todo, recomendando que todas las empresas tengan el deber de declarar en la memoria y cuentas anuales si cumplen o no el Código, indicando las áreas de incumplimiento y aportando las razones del mismo.

El informe hace un detallada revisión al Consejo, con especial referencia al Presidente, a los Consejeros no ejecutivos, a la estructura y procedimientos del Consejo, a la responsabilidad de los Consejeros, al comité de nombramientos y a los controles internos, comité de auditoría interna, para acabar con el tema de la remuneración del Consejo y las prácticas de información. Entra después el informe en el apartado de la auditoría externa, para sugerir las medidas necesarias para incrementar su independencia, objetividad profesional y efectividad del informe de auditoría. El último apartado se refiere a los accionistas, para hablar de la rendición de cuentas de los Consejos a la Junta General, de las comunicaciones a los accionistas y de las responsabilidades de los accionistas institucionales.

4.4.2. Análisis de los principales valores éticos ²⁶

Las empresas cotizables se dirigen y controlan mediante el sistema de gobierno de sociedades. Este sistema contempla la existencia de un Consejo de Administración, que en Gran Bretaña es unitario y compuesto por miembros ejecutivos, miembros no ejecutivos, un presidente y un secretario. Como señala el Informe, lo que se pretende es "reforzar el sistema de consejo unitario y aumentar su eficacia" no sustituirlo.

La función que poseen cada una de estas partes del Consejo de Administración, independientemente de que desempeñen o no responsabilidades ejecutivas, es la *de supervisar* y *garantizar* la implantación y funcionamiento de los controles necesarios sobre las actividades de sus organizaciones. Con el fin de ayudar en el desempeño de su labor al Consejo de Administración, el Comité ofrece una propuesta de "Código de procedimientos óptimos". Este se presenta como una carta de presentación de la empresa, un marco común para el desarrollo de toda la actividad empresarial relacionada con las empresas cotizables.

Este Código posee un doble objetivo, por una parte reforzar el control sobre los negocios de las empresas cotizables, y por otra parte reforzar la responsabilidad del Consejo de Administración.

El Código propuesto no es más que el reflejo de aquellos valores positivos y éticos que ya existen en las prácticas de algunas compañías o empresas cotizables en la Bolsa de Londres. Es decir, es la explicación de las prácticas positivas de las empresas y lo que pretende es "fijar el nivel que tienen que alcanzar todas las empresas cotizables". No se espera que todas las empresas lo cumplan en todos sus puntos, sino que éste actúe como un horizonte normativo de actuación para las organizaciones, que permita reforzar y afianzar las prácticas de los valores éticos que ya se dan en bastantes ocasiones.

²⁶ The Institute of Internal Auditors UK and Ireland Online - Business Guidance
http://www.iaa.org.uk/knowledgecentre/professionalguidance/businessguidance.cfm?Action=1&ARTICLE_ID=102

Así señala el informe: "Recomendamos que las empresas cotizables declaren en sus informes y en sus cuentas si cumplen con el Código, y que identifiquen las razones por las cuales no lo cumplen en algún área determinada. La Bolsa de Londres tiene la intención de exigir esa declaración como una de las obligaciones permanentes de las empresas cotizables".

Los valores éticos que guían tanto el Código de procedimientos óptimos como las recomendaciones que el comité hace para el mejoramiento de todas las organizaciones enmarcada en el mismo sector, son los siguientes:

Confianza

La necesidad de este valor ético es indispensable para cualquier empresa. La empresa de nuestros días es una institución social que posee un contrato implícito con la comunidad en la cual se establece, y por lo tanto tiene que tener en cuenta cuál es su entorno social, económico, legal y ético en el que se sitúa. A la luz de este contrato implícito con su entorno, las empresas cotizables necesitan de la confianza de la sociedad para su permanencia en el mercado. Por otra parte, la confianza como capital activo de la empresa puede reducir costos de coordinación internos y externos, aumentar la cooperación entre sus miembros y con sus relaciones externas, disminuir riesgos e incertidumbres, mejorar la competitividad, etc. El informe del comité afirma que aquellas sociedades que delimiten y definan con claridad cuáles son las responsabilidades del Consejo de Administración conseguirán elevar el nivel de confianza de la sociedad en su actividad, pero sobre todo el nivel de confianza de los inversores. Y, sin duda, elevar o no la confianza de estos últimos constituirá la pieza fundamental para la continuidad de la empresa. Dicho en otras palabras: "Una mayor claridad de las responsabilidades de los miembros del consejo, accionistas y auditores reforzará la confianza en el sistema empresarial. Las organizaciones cuyos niveles de gobierno son elevados ganarán más fácilmente la confianza y el apoyo de los inversores para el desarrollo de sus negocios".

Si la confianza es el pilar básico en el cual reside el buen gobierno de las sociedades éste se apoya a su vez en tres valores que rigen el marco común para el desarrollo de toda actividad empresarial relacionada con las empresas cotizables. Estos valores básicos que deben guiar la actividad de la institución son la honestidad, la integridad y la responsabilidad.

+ **Honestidad**

Un lugar destacado le es concedido a la honestidad y a la información veraz en aquellas acciones o decisiones que adopte la empresa. De este modo se reitera la obligación del Consejo de Administración de informar con anticipación a sus miembros de los temas objeto de tratamiento en las reuniones, y al mismo tiempo que ésta sea suficiente. Del mismo modo se exige que los informes dirigidos a los accionistas y a la sociedad deben regirse por los mismos valores de honestidad, veracidad, suficiencia y claridad.

+ **Integridad**

Entendida como un comportamiento tanto sincero como completo en cada una de las acciones y decisiones, tanto de los miembros de modo individual como de los miembros en su conjunto. La integridad debe guiar la elaboración del informe que llevan a cabo las empresas cotizables, pues como señala el Comité: "La información financiera tiene que ser veraz y presentar una imagen equilibrada de la situación de la compañía". La integridad de la información financiera de las organizaciones es imprescindible para poder llevar a cabo un buen gobierno de las sociedades. La independencia de aquellos que pueden hacer recomendaciones al consejo y revisar sus informes juegan un papel vital para preservar los intereses de los accionistas.

1 **Responsabilidad**

Una clara estipulación de cuáles se consideran las responsabilidades respectivas de los implicados en el gobierno de sociedades, y qué es lo que se cree que cabe esperar de ellos, es una pieza básica de un buen gobierno de sociedades. El comité muestra la importancia de la claridad, conocimiento y comprensión de las responsabilidades de cada uno de los grupos de la empresa así como un planteamiento franco respecto a la forma en que deben ser desempeñadas sus funciones. La definición explícita de estas responsabilidades "ayudaría a los consejos de administración a concebir sus estrategias y lograr que sean apoyadas, al funcionamiento eficaz de los mercados capitales, incrementaría la confianza en los consejos, los auditores y la información financiera, y con ello el nivel general de confianza en la empresa".

De este modo, no es suficiente que el Código sea expuesto, discutido y publicado a todos los grupos que poseen interés en las empresas o el gobierno de sociedades, sino que éstas debe evaluar a posteriori cuál es el nivel de cumplimiento del mismo, en que áreas no se cumple y por qué no es así.

Transparencia

La transparencia en la información financiera es uno de los problemas más apremiantes con los que se enfrentan hoy los gobiernos de sociedades, esto debido a la necesidad de examinar y corregir la información presentada por las organizaciones.

Claridad

Hace referencia sobre todo a la información que se espera tanto del Consejo de Administración como de los auditores del gobierno de sociedades. Una explicación clara de las cuentas y los informes que estos presentan puede llegar a ser una ventaja para los usuarios de estas informaciones, pero también es un factor que influye en la marcha futura de la sociedad.

4.4.3. Justificación ética

Los valores éticos presentados en el informe como necesarios para elevar el buen gobierno de las sociedades, se extraen directamente de las prácticas diarias de los gobiernos de las sociedades, y el comité busca su fortalecimiento a través de un Código de procedimientos óptimos. Del mismo modo se anima, a las empresas cotizables, a desarrollar éticas profesionales tanto para los miembros del Consejo de Administración como para los auditores.

Por otra parte, el Código ético que se presenta tiene la función principal de actuar como horizonte normativo de la actividad empresarial. Es *"un código voluntario"* es decir ético y no jurídicamente sancionable su no puesta en marcha. Si se habla aquí de obligación está tiene un carácter ético, es decir, se trata de una obligación interna o "auto obligación" de cumplir con el código de procedimientos óptimos.

4.4.4. Recomendaciones

El Código Cadbury de las Mejores Prácticas tiene 19 recomendaciones. Las recomendaciones están en la naturaleza de normas relacionadas con el Consejo de Administración, directores no ejecutivos, directores ejecutivos y sobre el control:²⁷

Consejo de Administración

1. El Consejo de Administración deberá reunirse regularmente, para mantener un control en la compañía y para supervisar la dirección ejecutiva.
2. Deberá tener una división claramente aceptada de las responsabilidades a la cabeza de una compañía, para asegurar el equilibrio de poder y autoridad, de tal modo que cualquier persona no haga uso del poder de decisión sin restricciones. En compañías donde el presidente del consejo sea también el principal ejecutivo, es esencial la existencia de una persona independiente en el consejo, reconocido como un miembro superior.
3. El consejo deberá incluir directivos no ejecutivos de suficiente capacidad y número para que sus opiniones tengan peso significativo en las decisiones del consejo.
4. El consejo deberá tener un programa formal de asuntos reservados específicamente para sus decisiones, para asegurarse que la dirección y el control de la compañía están firmemente en sus manos.
5. Deberá existir una forma de aprobación para los directores, cuando en el desarrollo de sus actividades, en necesario contratar asesoría profesional independiente, a cargo de la empresa.
6. Los directores deben tener acceso al consejo y servicio de la Secretaria de la Compañía, quien es responsable ante el consejo de asegurarse de que los procedimientos son seguidos y que las reglas y las regulaciones aplicables son cumplidas. Cualquier pregunta para relevar la Secretaria de la Compañía tendrá que ser un tema para el consejo en su totalidad.

Directivos no ejecutivos

7. Los directivos no ejecutivos deberán ejercer un juicio independiente en temas de estrategia, desempeño, recursos, incluyendo nombramientos y normas de conducta.
8. La mayoría del consejo tendrá que ser independiente de la dirección y libre de cualquier otro negocio o relación que podría materialmente interferir para emitir un juicio independiente, independientemente de sus honorarios y participación accionaria. Sus honorarios deben reflejar el tiempo que dedican a la compañía.

²⁷ Idem (26)

-
-
9. Los directores no ejecutivos deberán ser designados por determinados mandatos y su reasignación no debe ser automática.
 10. Los directores no ejecutivos deberán ser seleccionados a través de un proceso formal, tanto este proceso como su designación tendrán que ser materia para el consejo en su totalidad.

Miembros del consejo que tiene cargos en la dirección

11. Los contratos de servicio de los directores no deberán exceder de tres años sin la aprobación de los accionistas.
12. Las remuneraciones tanto de los integrantes del Consejo de Administración, como del presidente y del director mejor remunerado deberán ser total y claramente reveladas, incluyendo las aportaciones para planes de pensiones y opciones para la compra de acciones. Deberán proporcionar cifras separadas por salario y otros elementos relacionados con el desempeño y tendrán que ser explicadas las bases en los cuales se evalúa el desempeño.
13. El pago de directores ejecutivos tendrá que estar sujeto a las recomendaciones de un comité de remuneraciones compuesto en su totalidad o principalmente de directores no ejecutivos.

Relativos a controles

14. Es deber del Consejo de Administración presentar una evaluación balanceada y comprensible de la situación de la compañía.
15. El consejo tendrá que asegurarse que se mantiene una relación objetiva y profesional con los auditores.
16. El consejo deberá implantar un comité de auditoría, formado por lo menos de tres directores no ejecutivos, con parámetros escritos claramente sobre su autoridad y responsabilidades.
17. Los directores tendrán que explicar sus responsabilidades para elaborar el texto del dictamen de los auditores.
18. Los directores deberán reportar sobre la efectividad del sistema de control interno de la compañía.
19. Los directores deberán reportar que el negocio está operando normalmente, con premisas o calificaciones, si es necesario.

El informe "Cadbury" se ha visto reforzado por otros dos documentos de naturaleza similar: el informe "Hampel" y el informe "Greenbury" en 1995, donde se publicó un reporte donde se requisitaban divulgaciones sobre los montos de remuneraciones para los Directores de las empresas listadas en bolsa, estos requerimientos también fueron considerados por la London Stock Exchange. El comité Hampel, en 1998, consolidó el enfoque de gobernabilidad en las empresas con lo que se generó el Código Combinado y éste se incorporó al apéndice de la "Lista de Reglas" de la London Stock Exchange. En la actualidad, el contenido de los tres documentos se ha refundido en el denominado "Supercode".

A partir de los códigos ingleses, casi todos los países más o menos organizados han promovido sus propios códigos de buen gobierno.

Entre los principales se cuentan:

País	Modelo
Australia	The Corporate Governance Statements by Mayor ASX Listed Companies (1995).
Bélgica	Informe Cardon y Federation of Belgian Enterprises (1998).
Canadá	Informe Toronto (1994).
Francia	Informes Vienot I (1995), Vienot II (1999) y The Recommendations on Corporate Governance (1999).
Alemania	Drittes Finanzmarktförderungsgesetz (1998) y The Corporate Governance Rules for German Quoted Companies (2000).
Hong Kong	Code of Best Practice (1999).
Italia	Code of Conduct (1999).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

País	Modelo
Japón	Informe Interim Corporate Governance Principles (1997)
OCDE	The Principles of Corporate Governance (1999)
Resto de Europa	The CEPS Recommendations (1995)
México	Código de Mejores Prácticas Corporativas (1999)
Portugal	The Recommendations on Corporate Governance (2000)
Reino Unido	The Combined Code (1998) y The Company Law Reform (2000)
Estados Unidos	The Business Round Table (1997)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CASO PRÁCTICO

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

Panorama general:

Comercializadora de Leche, S.A. de C.V. es una compañía dedicada a la comercialización de diversos productos lácteos, con ventas alrededor de 300 millones de pesos, esta empresa fue constituida en 1995, como una sucursal en México de la casa matriz que se encuentra en Estados Unidos, con ventas alrededor de los 800 millones de dólares.

Desde 1995 actúa en el mercado mexicano de la industria alimenticia como una organización dinámica, confiable y con visión que año con año ha mantenido un crecimiento destacado, no sólo en los volúmenes que opera, sino también en la gama de productos que provee a la mayoría de las cooperativas lecheras y empresas privadas en México.

Los productos que comercializa son los siguientes:

Leche entera, clasificación "A"	UF Leche entera para pasteurización	UF Leche desnatada para pasteurización	Leche entera condensada
Leche desnatada condensada	Crema dulce 40%	Leche del RO para la pasteurización	Leche seca sin materias grasas
Sustitutos de leche	Polvo de leche entera	Polvo de suero	Polvos dulces de suero
Suero condensado	Concentrados de proteína del suero	Mantequilla	Lactosa
Permeato de suero	Grasa de mantequilla anhidrida	Caseína	Polvo ácido del suero
Queso de proceso	Queso de imitación	Queso natural	Queso desmenuzado

La misión de Comercializadora de Leche, S.A. de C.V. es la de ser líder mundial en el abastecimiento de productos lácteos para la industria alimenticia y de alimentos balanceados.

Sin embargo, actualmente la empresa ha detectado diversos fraudes por parte de directivos y empleados que han laborado en ella, principalmente en el departamento de compras, así como de algunos clientes y proveedores, todo esto ha tenido consecuencias negativas en la consecución de los objetivos establecidos por la compañía.

Estos son los principales problemas que ha tenido la compañía en el departamento de compras por falta de un adecuado sistema de control interno:

- Personal de la empresa sustrae productos del almacén sin la debida autorización por parte de la administración.
- Debido a que no se tiene un adecuado control de los adeudos a proveedores, ha habido ocasiones en que una misma factura se llega a pagar dos veces.
- A veces se registra en contabilidad productos que no han sido recibidos por la compañía.
- No se lleva un adecuado control de las entradas y salidas del almacén, originando que no se cuente con la información correcta, cuando se requiere.
- Existen varias demandas de proveedores, por cuestiones de incumplimiento de pagos, debido a que no hay un adecuado control de los adeudos que se tienen con los proveedores.
- Hay mucha falta de comunicación entre los departamentos, originando que cada departamento tenga registros diferentes sobre las compras y pagos que se han realizado, así como de las entradas y salidas del almacén.

Debido a la anterior salta a la vista la necesidad de que la empresa cuente con un eficaz sistema de control interno que impida o en su momento detecte los fraudes y anomalías que ha sufrido la empresa.

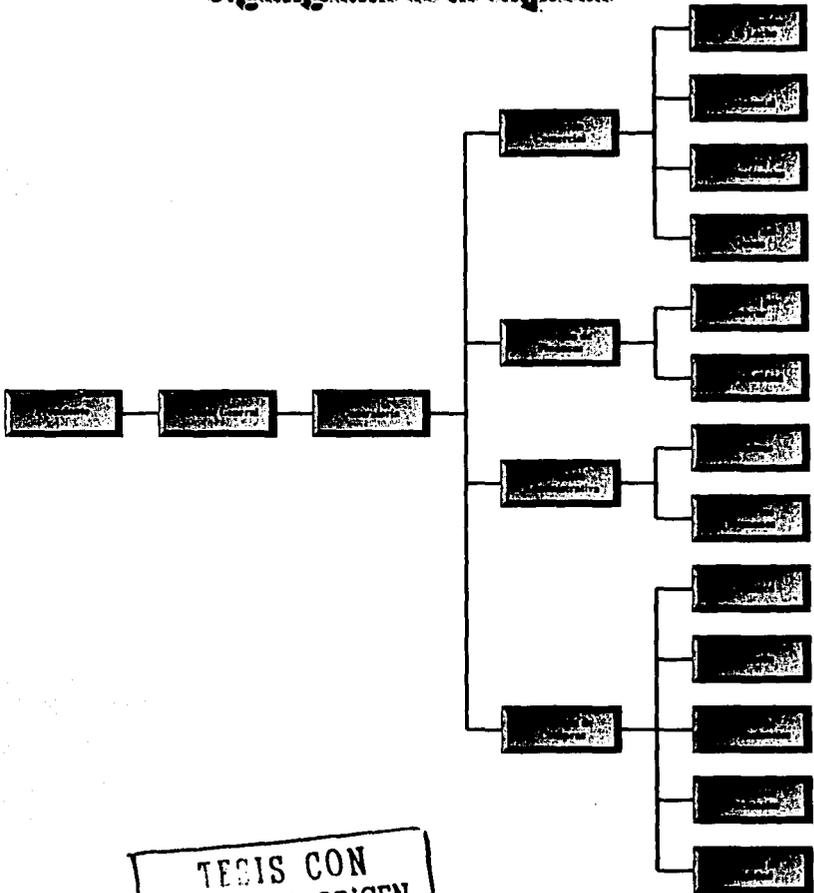
El presente caso práctico está enfocado al diseño de un sistema de control interno para el departamento de compras, ya que es ahí donde la empresa ha tenido mayores problemas.

El objetivo de este caso práctico es mostrar cómo deben desempeñarse las funciones del área de compras dentro de la organización, mostrar la estructura que debe tener para lograr un funcionamiento acorde con las necesidades de la organización y además mostrar las estrategias y procedimientos que deberán ponerse en práctica luego de conocer las necesidades la organización con el propósito de obtener resultados en beneficio de la organización misma.

También se explicarán las funciones específicas que deben tener las personas que integren un departamento de compras y el grado de integración que deben lograr con los demás departamentos de la empresa, para lograr un buen desempeño de las funciones encomendadas al área de compras.

La estructura de la empresa se muestra en el siguiente organigrama:

Organigrama de la empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis del departamento de compras.

Antes de comenzar a diseñar el sistema de control interno para el departamento de compras, primero es necesario conocer la importancia del departamento de compras dentro de la organización, las funciones que tiene este departamento, así como los objetivos y las políticas de éste, para que en base a estos puntos desarrollar un adecuado sistema de control interno.

Importancia del departamento de compras:

El departamento de compras es una fuente de aportación para el rendimiento, mediante prácticas de ahorro en el costo de productos y servicios adquiridos, ya que adquiriendo productos a bajos precios y de buena calidad, ayudara a abatir los costos, y por consiguiente, ello se reflejará en utilidades para la empresa.

Si no se cumpliera con alguno de los requisitos solicitados a los proveedores, esto le causaría serios problemas a la empresa debido a que incurriría en productos de mala calidad, los cuales serían causa de incumplimiento en tiempos de entrega y, a la vez, traería serios problemas con los clientes de la empresa.

Es por eso que para garantizar una posición favorable y estable con la cual la empresa pueda hacer frente a la competencia, es necesario la adquisición de productos al precio más bajo sin sacrificar la calidad y el servicio requeridos.

Es de suma importancia adquirir los productos y servicios a un costo proporcional a como los está adquiriendo la competencia, ya que una operación eficiente en cualquier empresa depende de: hacer buenas compras que garanticen su producción, con el propósito de poder tener buenas ventas y, por consiguiente, una buena recuperación de las inversiones.

Es importante también que el departamento de compras aconseje a la empresa sobre: nuevos productos en el mercado, variaciones en las tendencias que puedan ser benéficas o perjudiciales para la empresa.

El departamento de compras es fuente de gran apoyo para la elaboración de planes dentro de la organización, ya sea el lanzamiento de un nuevo producto, para las ventas mensuales o la implantación de normas. Esto debido a su estrecha relación con el mercado y con los comerciantes de las grandes industrias.

Funciones del departamento de compras:

Con la implantación de un adecuado sistema de control interno el departamento de compras se encargará de las siguientes funciones, desempeñándolas de la manera más eficiente y eficaz posible:

- ✦ Planeación y control en el abastecimiento de los productos.
- ✦ Investigación sobre productos. Esta función se refiere a la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar los productos adecuados o en su caso alternativos.
- ✦ Preparación de solicitudes de compra
- ✦ Autorización de la compra.
- ✦ Efectuar la compra. Se debe localizar el proveedor que se crea puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización. La selección del proveedor debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.
- ✦ Seguimiento. Hasta el límite que sea necesario debe haber una acción de seguimiento por parte del departamento de compras, de igual manera, asegurarse que la entrega de la mercancía que se requiere debe ser de tal forma que satisfaga las necesidades del cliente.
- ✦ Recepción de los productos. El departamento de compras tiene la responsabilidad de recibir los productos que llegan a sus almacenes, verificarlos con facturas y notas de compra. La entrega se hace y en ese momento se debe determinar si se está cumpliendo con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto susceptible de reclamo.
- ✦ Control de calidad de los productos adquiridos. Consiste en inspeccionar la calidad de los productos que ingresan al almacén de la organización.
- ✦ Liquidación. Finalmente, se liquida al proveedor sobre las bases acordadas y así, la transacción de compras queda concluida, obviamente, condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.
- ✦ Control de inventarios. Consiste en llevar un adecuado registro de los productos que entran y salen del almacén.
- ✦ Control de tráfico. Esta función incluye la selección del transporte así como análisis de los costos de este, documentación de los embarques, revisión y seguimiento de embarques.

Objetivos del departamento de compras:

Antes de establecer el sistema de control interno es necesario saber que objetivos pretendemos alcanzar:

- ‡ *Proporcionar un flujo continuo de abastecimientos y productos requeridos para el buen funcionamiento de la organización.*
- ‡ *Evitar al mínimo las pérdidas en los inventarios.*
- ‡ *Mantenimiento de estándares y niveles de calidad adecuados en sus productos.*
- ‡ *Localizar y analizar a los proveedores adecuados.*
- ‡ *Compra de los artículos y materiales al precio más bajo posible tomando en cuenta la calidad, los costos de envío, que los proveedores cumplan con lo establecido, entre otras cosas.*
- ‡ *Mejorar la posición competitiva de la organización, con costos competitivos en sus productos y adecuados márgenes de utilidad.*
- ‡ *Buscar una buena interrelación con los demás departamentos dentro de la organización. El departamento de compras por sí sólo no puede lograr la eficiencia de sus operaciones, ya que para esto es necesario contar con el apoyo de los demás departamentos de la organización.*

Políticas del departamento de compras

Así mismo, también es importante establecer las políticas bajo las cuales se desempeñara el departamento de compras, las cuales son las siguientes:

- ▶ Se deben centraliza en el departamento de compras todas las cotizaciones de los proveedores, así como la selección de las mismas salvo el caso de determinados operaciones especiales en las que se aceptará una opinión autorizada.
- ▶ Toda comunicación que exista entre proveedores y jefaturas de otros departamentos deberá manifestarse al jefe de compras para tomar conjuntamente la decisión final.
- ▶ Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de compras, incluyendo todas las reclamaciones y ajustes con los mismos así como las compañías transportadoras y compañías de seguros.
- ▶ Se establecerá hasta donde sea posible, la estandarización en las compras.
- ▶ Se deberá contar con la coordinación necesaria con los otros departamentos a fin de contar con información suficiente sobre las características y normas de calidad requeridas.
- ▶ No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo compras al extranjero o casos especiales en que se cuente con autorización de la gerencia de la empresa.
- ▶ En las operaciones de extrema urgencia en que haya existido necesidad de que el jefe de otro departamento colocara un pedido, éste es responsable de comunicarlo inmediatamente por escrito al jefe del departamento de compras, acompañando a esta comunicación el comprobante correspondiente, a efecto de seguir el trámite formal y uniforme establecido.
- ▶ La fijación de los máximos y mínimos de existencias deberán establecerse en común acuerdo con contraloría, el jefe del departamento de compras y el gerente de ventas con base a los pronósticos de venta, características de conservación y capacidad de almacén.
- ▶ Los proveedores a los que se recurra deberán ser aquellos que reúnan las siguientes características:
 - a) Buena posición financiera
 - b) Óptima calidad
 - c) Costos convenientes
 - d) Cumplimiento de contratos
 - e) Considerable ética

Identificación de los departamentos involucrados.

El gerente de compras debe tener excelentes relaciones con los demás gerentes responsables de las distintas áreas de la empresa y que son clientes del departamento de compras.

La función de compras es abastecer de materiales y servicios a toda la organización y para ello debe trabajar en conjunto con todas las áreas.

Las áreas que intervienen en el proceso de compra de productos y con las que el departamento de compras debe tener una estrecha relación son:

Contraloría:

La relación que debe existir con contraloría es mediante reportes de las actividades realizadas por el departamento de compras en lo referente a la totalidad de sus funciones en un determinado período de tiempo, además de hacer mención especial a las compras de mayor volumen, que por lo mismo representan un desembolso importante para la organización.

Estos reportes deben contener información estadística de los mercados de insumos y la posición de la organización ante éstos, lo cual permitirá evaluar de una mejor manera y tomar decisiones adecuadas para el desarrollo global de la organización.

Ventas:

La relación entre compras y ventas puede ser cercana y vital, esto debido a que el departamento de compras es el encargado de adquirir los productos que el departamento de ventas comercializa. El éxito de dicho esfuerzo depende de la calidad, precio, cantidad y confiabilidad de entrega del producto vendido, por lo cual las ventas dependen de la eficiencia del departamento de compras para abastecer de productos de calidad.

De acuerdo a los planes de ventas, el departamento de compras podrá establecer su plan propio para la adquisición de productos.

Almacén:

Es responsabilidad de la función de almacenamiento; con ayuda de un efectivo sistema de procesamiento de datos para control de inventarios, solicitar los productos especificando correctamente la cantidad necesaria, los requisitos y el programa de entregas; con el propósito de que el departamento de compras haga su labor con efectividad, buscando siempre abatir costos.

Contabilidad:

La relación de compras con contabilidad debe ser muy estrecha, podría decirse que ambos departamentos son como socios que deben cuidarse entre sí, ya que parte de la función de compras es gastar el dinero de la organización con la finalidad de mantener los productos necesarios para el perfecto funcionamiento de la organización, y la de contabilidad es ejecutar los pagos de dichos gastos, siempre y cuando los comprobantes de los proveedores sean correctos, de acuerdo con las políticas de la organización y las leyes de hacienda vigentes.

Contabilidad debe ver que siempre existan fondos disponibles y en la cantidad necesaria para que la función de compras no se vea obstruida y esto pueda ocasionar problemas mayores en las demás áreas que requieren de los servicios de compras.

Entre compras y contabilidad, se establecen los plazos de crédito que podrán ser negociados con los proveedores, se elaboran presupuestos y pronósticos basándose en las fluctuaciones de las monedas que se manejen en las compras, así como los índices de inflación proyectados por el gobierno para determinado período de tiempo, y muchos otros factores que pudiesen influir en el futuro de cualquier organización.

Logística:

Es en este departamento, donde se reciben los materiales comprados que de alguna forma necesitan un medio de transporte, debiendo tener cuidado de revisar la documentación que ampara los embarques, con el propósito de asegurar, que la cantidad recibida, el importe de la factura, la calidad de los materiales, el empaque, etc., son los convenidos en la orden de compra,.

Generalmente el departamento de logística cuenta con copia de la orden de compra, ya que en ocasiones será este departamento el encargado de recoger los materiales en las instalaciones del proveedor, y deberá tener la información necesaria para hacerlo correctamente, y dicha información se contiene en la orden de compra, además, de que, debe entregar los materiales recibidos, a los departamentos o almacenes correspondientes.

Identificación de riesgos.

Una vez que ya se tiene identificados los departamentos que interviene en el proceso de una compra, el siguiente paso es identificar las deficiencias y por consiguiente los principales riesgos que tiene cada uno de estos departamentos.

En base a un cuestionario de control interno que fue aplicado a la empresa fueron detectados los siguientes riesgos:

Área	Puntos de Atención	Riesgos
Ventas	<p>Salida de productos: No hay un formato especial para solicitar los productos al almacén.</p>	<p>Enviar productos o cantidades inadecuadas por parte del almacén al departamento de ventas.</p>
Almacén	<p>Entrada y salida de productos: No hay una nota de entrada o salida de almacén, que autoricen el movimiento del producto.</p>	<p>Posibilidad de que los productos que salen del almacén no cuenten con la autorización adecuada.</p>
	<p>Una misma persona puede autorizar las entradas y salidas de productos.</p>	<p>Pueden extraer productos o ingresar productos en forma fraudulenta en perjuicio de la empresa.</p>
	<p>No hay un adecuado control de las entradas y salidas del almacén.</p>	<p>Pueden recibirse productos y no informarse, o informarse erróneamente o fuera de tiempo. Pueden aceptarse productos que no se necesitan. Pueden recibirse productos muy tarde.</p>
	<p>Registros: Los registros que se tiene del inventario no son los correctos.</p>	<p>Información no disponible o inexacta sobre las existencias en el almacén.</p>
	<p>Control de calidad: No hay un control de calidad de los productos.</p>	<p>Pueden recibirse productos que no reúnan los estándares de calidad que requiere la empresa.</p>

Área	Puntos de Atención	Riesgos
	<p>Manejo de productos: Falta de cuidado por parte de los empleados durante el transporte y almacenamiento de los productos.</p>	Dañar los productos.
Logística	<p>Registros: No se lleva un adecuado control de todas las compras que se realizan, así como de los gastos efectuados sobre las compras.</p>	<p>Pueden tomarse decisiones en base a información incompleta o inexacta que se encuentre registrada. Considerar en forma incorrecta los conceptos que sirven para determinar el costo del producto.</p>
	<p>Pagos: No se tiene un adecuado control de los gastos sobre compra y de los impuestos en las compras de importación.</p>	<p>Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas. Pueden hacerse pagos duplicados.</p>
	<p>Pagos: No se tiene un adecuado control de los anticipos y pagos que se les dan a los agentes aduanales o a los proveedoras.</p>	<p>Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas. Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por productos no recibidos o bien antes de recibirlos. Pueden hacerse pagos duplicados.</p>
Contraloría	<p>El contralor tiene la facultad de expedir cheques, realizar compras, autorizar entradas y salidas del almacén, el pago a proveedores y cobro a los clientes.</p>	<p>Pueden efectuarse compras o proveedores no autorizados. Pueden efectuarse desembolsos de efectivo en forma fraudulenta. Pueden comprarse productos que la empresa no requiera. Pueden emitirse notas de cargo o crédito no justificadas. Pueden efectuarse registros incorrectos en los inventarios.</p>

Área

Puntos de Atención

Riesgos

Registros:

Los registros que le mandan los demás departamentos no siempre son los definitivos, ya que cuando se modifican la información no comunican oportunamente estos cambios.

Pueden tomarse decisiones en base a información incompleta o inexacta que se encuentre registrada.

Contraloría

No existe mucha comunicación con los demás departamentos.

La información que tiene este departamento puede diferir con la de los demás ocasionando que se tomen decisiones en base a información incompleta o inexacta.

No hay una adecuada supervisión de las actividades que realizan los demás departamentos.

Los encargados de cada departamento pueden estar realizando sus actividades en forma incorrecta o fraudulenta en perjuicio de la empresa.

Compras:

No hay políticas establecidas para la compra de productos.

Puede existir problemas debido a embarques recibidos con demora, baja calidad en las mercancías o pagarse precios más altos a los establecidos.

Compras

Realizar compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Área**Puntos de Atención****Riesgos****Registros:**

Registros contable incorrectos.

Pueden tomarse decisiones en base a información incompleta o inexacta que se encuentre en los registros contables.

Los informes preparados para la administración pudieran presentar información incorrecta.

Falta de documentación o información.

Los registros contables no son autorizados y revisados, por otra persona diferente a la que los elabora.

Pueden registrarse pasivos por cantidades incorrectas.

Registro de algún pasivo en forma fraudulenta creado por compras no realizadas o no autorizadas.

Pueden alterarse los registros contables en forma fraudulenta.

Contabilidad

Los registros contables que se tiene de los proveedores y agentes aduanales muchas veces no son los correctos.

Las operaciones con proveedores pueden registrarse incorrectamente en la contabilidad.

Pueden registrarse pasivos por productos facturados pero no recibidos.

Creación de pasivos no autorizados por compras no realizadas.

Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta.

El Impuesto al Valor Agregado muchas veces es considerado como parte del costo del producto.

Incrementar el costo del producto incorrectamente al registrar el Impuesto al Valor Agregado como parte del costo del producto.

No existe mucha comunicación con los departamentos.

Pueden existir diferencias de los registros de un área con otra.

TRIS CON
FALLA LE ORIGEN

Área	Puntos de Atención	Riesgos
Contabilidad	<p>Pagos: No existe mucha coordinación con el departamento de compras, ni con contraloría de los pagos a los proveedores.</p>	<p>Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas. Las operaciones con proveedores pueden registrarse incorrectamente en la contabilidad.</p>
	<p>Entradas y salidas de productos: No existe mucha coordinación con el almacén de las entradas y salidas que hay de productos.</p>	<p>Información no disponible o inexacta sobre las existencias en el almacén.</p>
Compras	<p>Registros: No se tiene un expediente de cada uno de los proveedores.</p>	<p>Información no disponible o inexacta sobre los proveedores.</p>
	<p>No hay una constante búsqueda y análisis de nuevos proveedores.</p>	<p>La información disponible cuando se quiera realizar alguna compra puede estar anticuada o incompleta.</p>
	<p>No existe mucha comunicación con los departamentos.</p>	<p>Pueden existir diferencias de los registros de un área con otra.</p>
	<p>Entradas y salidas de productos: No hay un adecuado control sobre los pedidos, así como de los productos que son recibidas en el almacén.</p>	<p>Información no disponible o inexacta sobre productos o pedidos.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Establecimiento de actividades de control.

Identificación de riesgos.

Una vez que ya identificamos los departamentos involucrados en el proceso de compras, así como a los puntos que requieren atención en cada departamento, el siguiente paso es establecer una o varias actividades de control para eliminar o disminuir el riesgo, para estos los riesgos mencionados anteriormente se agruparon en las siguientes actividades:

- ✦ Recepción de pedidos del departamento de ventas.
- ✦ Elaboración de la requisición de compras.
- ✦ Selección de posibles proveedores.
- ✦ Análisis de las cotizaciones.
- ✦ Elaboración y envío de la orden de compra.
- ✦ Recepción de los productos.
- ✦ Control de calidad de los productos.
- ✦ Pago al proveedor.
- ✦ Registros.

Recepción de pedidos del departamento de ventas.

Una vez que el departamento de ventas ha cerrado una negociación con un cliente, elabora una orden de pedido previamente autorizada solicitando al almacén los productos que requiere para su venta.

Recepción de pedidos del departamento de ventas:		
Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Ventas	<ul style="list-style-type: none">✓ Obtener los productos y las cantidades adecuadas del almacén.	<ul style="list-style-type: none">➢ Utilizar una solicitud de productos autorizadas por personal adecuado para solicitar productos del almacén.➢ Comparar los productos y cantidades retirados del almacén contra los pedidos del cliente y notas de salida autorizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Surtir pedido de ventas:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Mantener registros completos y exactos de los productos almacenados y disponibles para su venta.• Evitar la salida no autorizada de productos del almacén.	<ul style="list-style-type: none">▶ Realizar inventarios periódicos de los productos contenidos en el almacén y analizar cualquier diferencia contra los registros contables.▶ Medidas de seguridad física para impedir la salida no autorizada de productos del almacén.

Registros de las entradas y salidas de productos:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Mantener registros exactos de las entradas y salidas del almacén.	<ul style="list-style-type: none">▶ Enviar por parte del almacén al departamento de contabilidad una copia de las notas de entrada y salida de productos.▶ Conciliar periódicamente los registros que tenga cada departamento.▶ Analizar y comparar las fechas, la información de las órdenes de compra y las notas de entrada y hacer un seguimiento de la información que falte o sea contradictoria.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Elaboración de la requisición de compra.

La requisición, es un formato especial por medio del cual el almacén solicita al departamento de compras la adquisición de productos.

Es necesario que al recibir una requisición en el departamento de compras, se revise si está claramente definida la descripción de los productos, cantidad solicitada y fecha de entrega solicitada. Posteriormente se debe revisar que la requisición esté debidamente autorizada, de acuerdo con las políticas de la empresa, cuando una requisición no cumple con los requisitos para ser trabajada, será regresada al solicitante para que efectúe en ella las correcciones necesarias.

Por otra parte, el solicitante deberá de tener cuidado de escribir los datos sobre la requisición, correctamente y a máquina, para evitar confusiones y retrasos en el proceso de compras. Deberá incluir en una sola requisición solamente aquellos productos que puedan ser comprados a un solo proveedor.

No escribirá notas o comentarios dirigidos al comprador, en el cuerpo de la requisición, éstos deberán ser escritos por separado y anexados a la requisición.

Una vez recibida la requisición, se deberá entregar una copia firmada al solicitante para que este tenga un control de sus requerimientos, además deberá tener sus requisiciones debidamente archivadas, con la finalidad de poderla consultar en cualquier momento y poder hacer aclaraciones respecto a los materiales solicitados en ella. Por lo que es parte de las actividades del comprador, tener bien controladas las requisiciones.

Después de todo este proceso, el comprador podrá proceder a la búsqueda de fuentes abastecimiento de los materiales solicitados, para realizar un análisis de precios y decidir la compra.

TEBIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elaboración de la requisición de compras:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén y Compras	<ul style="list-style-type: none">• Comprar sólo productos que el almacén haya solicitado por medio de una requisición de compra.• Adecuada elaboración de la requisición de compras.	<ul style="list-style-type: none">➤ Solicitar productos al departamento de compras sólo por medio de una requisición de compras.➤ El departamento de compras sólo debe adquirir aquellos productos que fueron solicitador por medio de una requisición de compras.➤ Establecer claramente en la requisición de compras, los productos requeridos, cantidad y fecha de entrega solicitada.
	<ul style="list-style-type: none">• Adecuada elaboración de la requisición de compras.	<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer claramente en la requisición de compras, los productos requeridos, cantidad y fecha de entrega solicitada.

Autorización de la requisición de compras:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Compras	<ul style="list-style-type: none">• Evitar la duplicidad de funciones.	<ul style="list-style-type: none">➤ Designación por parte del Consejo de Administración a una persona encargada de autorizar las compras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Selección de posibles proveedores

El estudio de las condiciones del mercado, es el siguiente paso en el procedimiento de compras. Este estudio requiere de un análisis de la disponibilidad de los productos, de los precios actuales, y algunos otros aspectos importantes.

Para realizar los análisis correspondientes, el comprador debe ser un experto en los mercados de los productos que regularmente compra. Deberá interpretar los movimientos en los mercados de una manera cuantitativa, ya que todo movimiento en ellos será de gran interés porque afecta directamente a la empresa.

Deberá llevar estadísticas, registrar hechos y datos importantes del comportamiento de los mercados de cada material, siendo esto una base importante para tomar decisiones al realizar las compras.

La decisión clave en el departamento de compras es la selección del proveedor, para tomar en cuenta a un proveedor se debe de ver si con los productos que ofrece van a tener un alto impacto positivo en la productividad, calidad y competitividad. Por consiguiente, la decisión sobre la selección del proveedor es una de las decisiones más importantes que se puede hacer en el departamento de compras.

El propósito de la selección, es el de establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que ofrecen productos, propios a las necesidades de la empresa, para poder pedirles posteriormente una cotización sobre sus productos.

La decisión para seleccionar a los proveedores consistirá principalmente de las siguientes características:

- * Que sus productos tengan la calidad que satisfaga las necesidades la empresa.
- * Que su servicio de entrega sea oportuno.
- * Que el precio sea el más bajo, en relación con sus competidores.
- * Que el servicio que preste sea excelente.
- * Que sus productos vengan con garantía de devolución por si tiene algún defecto o no son los requeridos.

Algunas de las cosas que también se toman en cuenta del vendedor, son sus instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, de organización y de administración, reputación, su volumen de ventas, y localización



La selección implica la preparación exhaustiva de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva de listas basándose en diversas consideraciones, hasta reducir la cantidad a unos pocos proveedores, con los cuales se facilitara la decisión de comprarles productos. No es muy recomendable tener a un sólo proveedor y hacerle todo el pedido que se necesite, mas bien, hay que distribuir las compras a dos o tres proveedores diferentes, para evitar problemas de abastecimiento por alguna falla en las entregas, por parte del proveedor.

Una solicitud de cotización debe ser preparada cuidadosamente para el entendimiento entre el comprador y el vendedor. Debe ser definida en los siguientes puntos:

- La fecha para la cual deberán recibirse las cotizaciones.
- Cuando la cantidad total va a ser entregada en cierto periodo, la cantidad por entregar y la frecuencia de las entregas debe quedar establecida.
- Las descripciones y las especificaciones de los productos que se desea comprar.
- Punto requerido de entrega.
- Tiempo requerido de entrega.
- Forma de transporte.

Selección de posibles proveedores:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar a los proveedores cuyos productos que ofrecen reúnan las que especificaciones establecidas por la empresa. • Mantener actualizada la base de datos de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigar y actualizar periódicamente las capacidades de los proveedores en relación a la calidad de los productos, precios, descuentos, condiciones de crédito, tiempo para surtir los pedidos, etc. ➤ Elaborar una base de datos de los proveedores aprobados por la administración, y limitar el acceso del personal a esta base de datos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Análisis de las cotizaciones

El gerente de compras debe tener la habilidad para analizar las cotizaciones, con el propósito de tomar decisiones adecuadas, además de lograr los mejores arreglos con los proveedores.

La negociación, se debe considerar como el arte de lograr ventajas que no sólo beneficien a una parte, sino que sean equitativas tanto para el proveedor como para el comprador, sin que esto cree fricciones o rivalidades entre ellos.

Cuando un comprador se abstiene de negociar los precios cotizados por el proveedor, se deduce que está aceptando dichos precios como los mejores del mercado y que satisfacen sus expectativas, así como las de la empresa para la cual trabaja.

No hay que olvidar que la responsabilidad del gerente de compras es lograr el ahorro máximo para la empresa, sin que ello perjudique la calidad de los productos o servicios que compre.

Análisis de las cotizaciones:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Compras	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar al proveedor o proveedores más adecuados por medio de un detallado análisis de cotizaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un formato especial para realizar un detallado análisis de las cotizaciones recibidas de los proveedores.

Elaboración y envío de la orden de compra

La orden de compra es un documento por medio del cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador, al cumplimiento de las condiciones pactadas en la adquisición de materiales.

Dicho documento debe estar redactado correctamente, incluyendo un número consecutivo de orden de compra, que servirá con identificador de la transacción, en cualquier parte del proceso de compra después de elaborada dicha orden, éste número será utilizado por el proveedor, como clave para realizar el embarque y la facturación de la mercancía vendida, y será por medio de este número que se deberá seguir la secuencia al archivar todas las ordenes de compra generadas.



El número de orden de compra deberá aparecer en todos los documentos, que tengan algo que ver con la adquisición, facturación, embarque, recepción del material, etc., con fines de identificación y comprobación, así como para efectos de la generación de los pagos correspondientes.

Se deben especificar correctamente sobre la orden de compra, la descripción de los artículos pedidos.

También, debe contener específicamente como se comprobará la calidad de los materiales comprados, además, de: instrucciones sobre la dirección exacta donde se deberán entregar los materiales, la fecha en que deberán ser entregado, (siendo responsabilidad del proveedor cualquier tipo de retraso), número de copias necesarias de la factura y las condiciones de pago

La orden de compra tiene como funciones específicas: formalizar el convenio entre vendedor y comprador, transmitir a los departamentos involucrados la información necesaria para darle seguimiento al proceso que debe seguir una compra.

Elaboración y envío de la orden de compra:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento por escrito de las políticas de compra. • Comprar únicamente productos a los proveedores autorizados por la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer políticas por escrito para la adquisición de productos. ➤ Verificación periódica por personal independiente del proceso de la compra y verificar que los proveedores registrados en la base de datos sean los autorizados por la administración.
	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un adecuado control de las órdenes de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión periódica de las órdenes de compra pendientes de surtir por los proveedores. ➤ Cancelación automática de las órdenes de compras pendientes de surtir por el proveedor después de las fechas de entrega especificadas.

Recepción de los productos

La recepción adecuada de los productos es de vital importancia. Todos los embarques que ingresan deben ser verificados por el almacén, excepto en los casos en los que se instruye al proveedor el envío directo al cliente.

En la comprobación de los artículos recibidos, algunas veces existen faltantes, ya sea porque se ha perdido material en la ruta o porque fue embarcado deficientemente. En ocasiones, también, hay evidencias que ha habido alguna descomposición en los embarques o que ese embarque se ha dañado en tránsito. En todos estos casos, se requieren informes completos que van tanto al departamento de logística como al departamento de compras.

Recepción de los productos:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Proteger los productos contra daños.	<ul style="list-style-type: none">➢ Controlar los daños causados por la falta de cuidado de los empleados.

Verificar que sean los que se solicitaron:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Recibir sólo los productos que se hayan solicitado y en forma oportuna.• Los productos recibidos deben informarse con exactitud y en forma oportuna.	<ul style="list-style-type: none">➢ Informar de los productos recibidos al área de compras, contabilidad, y contraloría, una vez que ya fueron recibidos.➢ Comparar los productos recibidos contra la orden de compra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Registrar la entrada de los productos que ingresan al almacén:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Documentar de manera adecuada y completa la entrada de los productos, así como las devoluciones, asegurando que todos los departamentos involucrados en la compra cuente con la misma información.	<ul style="list-style-type: none">➤ Elaborar por parte del almacén una nota de entrada de los productos que ingresan proporcionando una copia de esta nota de entrada tanto al departamento de compras como al de contabilidad.➤ Conciliar periódicamente por parte de personal del departamento de compras, contabilidad y almacén los registros que tienen de las entradas al almacén y aclarar cualquier diferencia.

Control de calidad de los productos

La calidad no se mide por el precio, ha sido comprobado tantas veces que el mayor precio por si mismo no denota mayor calidad en el producto, que esto ya no sirve de guía para un comprador.

En la medida que un producto de alta calidad es requerido por un cliente el proveedor se vuelve una parte importante de esta calidad, por lo tanto, el departamento de compras no puede basar solamente su elección en el precio, más bien debe analizar directamente el impacto total del costo, lo que esto significa es que en este mercado que esta volviéndose hacia la calidad se requiere un esfuerzo muy importante para lograr la calidad que el cliente esta solicitando.

Lo que el gerente de compras necesita para asegurar la calidad es:

- El departamento de compras necesita saber justo lo que se requiere.
- La orden de compra debe estar desarrollada con la descripción exacta de lo que se necesita.
- El proveedor debe de ser informado de las necesidades del comprador.
- Se deben aplicar medidas de inspección y prueba a todos los productos con el fin de comprobar que cumplen con todos los requerimientos establecidos por la empresa.
- Los productos que se entreguen deben estar de acuerdo con las definiciones de calidad o con los requisitos acordados, de otra manera el comprador puede rechazarlos.

- Las especificaciones deben permitir al proveedor construir la calidad en el producto.

Control de calidad de los productos:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir únicamente productos que cubran las normas de calidad establecidas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar por el personal del almacén que los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

Pago al proveedor

Debido que una factura constituye una demanda definida en contra del comprador, necesita ser manejada cuidadosamente. Es común que se pida que las facturas se presenten por duplicado.

Es recomendable solicitar al proveedor que la factura presente el número de orden y el precio especificado para cada uno de los productos que la factura ampara.

El procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme, la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compras, la recepción de los productos y la calidad de estos por el almacén y la autorización y pago al proveedor por contraloría.

La razón principal para que las facturas sean comprobadas en el departamento de compras es que ahí fue donde se hizo el contrato original. Si hubiera discrepancias, la acción inmediata puede ser tomada por compras.

En el departamento de contabilidad se va a recibir las facturas, en donde son cotejadas y certificadas para su pago, salvo cuando la orden de compra y la factura presentan alguna diferencia. Las facturas que presentan alguna variación respecto a precio, términos u otros aspectos con la orden de compra son enviadas al departamento de compras para su aprobación.

Desde luego se debe conservar un registro de las diferencias pagadas a cada proveedor para identificar a aquellos proveedores que intencionalmente envían embarques diferentes.

Si cualquier información necesaria no aparece en la factura o si la información no concuerda con la orden de compra, se envía la factura al proveedor para su corrección.

Por su parte el departamento de compras hace el siguiente procedimiento: después de haber verificado y hecho los ajustes necesarios para cualquier corrección, la factura original es presentada al departamento de contabilidad que la retendrá hasta que el departamento de contraloría autoriza su pago.

Pago a proveedores:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
<p><i>Logística, Contraloría, Contabilidad y Compras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la integridad y la exactitud de las cuentas por pagar. • Registrar en forma exacta y oportuna los montos adeudados a proveedores. • Todos los pagos a proveedores deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración. • Segregar funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los pagos a los proveedores deben hacerse en base a un pasivo registrado y prepararse con exactitud ➤ Comprobación del importe del cheque contra la cuenta por pagar. ➤ Verificar que el importe del cheque coincida con documentación consistente entre sí. ➤ Uso de firmas mancomunadas. ➤ Segregar las funciones de preparación y firma de cheques, autorización y pago a los proveedores y agentes aduanales. ➤ Conciliar periódicamente los registros que tenga cada departamento involucrado en los pagos a los proveedores y aclarar cualquier diferencia.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Registros:

Después de haber pasado por todas las etapas descritas anteriormente, todo lo que resta para concluir con el proceso de compras es completar los registros originados por la compra. Este paso comprende el reunir y archivar los documentos relacionados con la compra y transferir a cada departamento la información apropiada que cada uno requiera.

Registro de las compras y gastos sobre compras:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Contabilidad y compras	<ul style="list-style-type: none">• Mantener información veraz y oportuna para la adecuada toma de decisiones.• Registrar en forma completa y correcta los costos reales de los productos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Asegurarse que la información que requiere el departamento de contabilidad para determinar el costo de los productos sea proporcionadas de forma oportuna y exacta por los demás departamentos.➤ Conciliar periódicamente los registros que tiene el departamento de contabilidad respecto a el precio de adquisición de los productos con el departamento de compras y los gastos de transporte de los productos, así como los gastos e impuestos aduanales con el departamento de logística y aclarar cualquier diferencia que hubiese.➤ Revisión por otra persona diferente a la que hace el registro, de la correcta aplicación de los conceptos que integran el costo del producto.
Compras	<ul style="list-style-type: none">• Registrar los pedidos de compras autorizados de manera completa y precisa.	<ul style="list-style-type: none">➤ Prenumerar los pedidos de compras y realizar el seguimiento de los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Revisión de los registros contables:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Contar con información confiable y veraz en cualquier momento para la toma de decisiones.• Garantizar la integridad y la exactitud de los registros contables.	<ul style="list-style-type: none">➤ Revisión y aprobación de los registros contables más significativos por personal supervisor que no tenga participación en la preparación de estos registros.➤ Conciliación periódica de los registros contable con los registros de los demás departamentos, y aclarar cualquier diferencia que se encuentre.➤ Realizar periódicamente una auditoría externa.

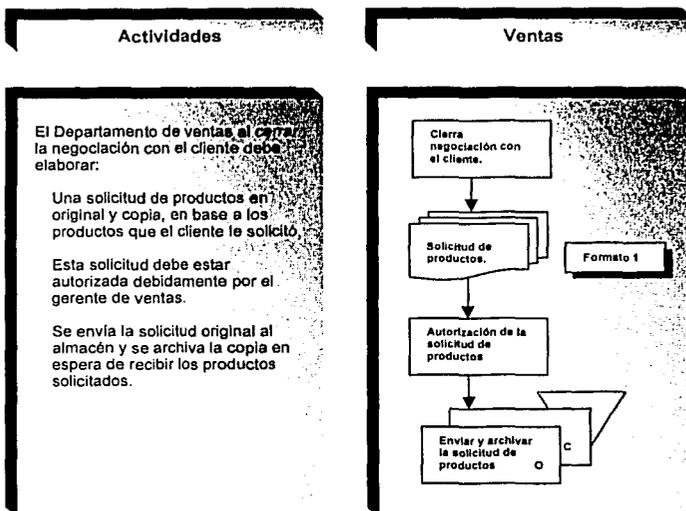
Registro de los pasivos con los proveedores:

Área	Objetivos	Actividad de control propuesta
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Registrar correctamente y en forma oportuna las facturas de todas las compras realizadas y que hayan sido autorizadas, así como los pasivos originados por estas compras.• Aplicación de forma correcta y oportuna en las cuentas apropiadas de cada proveedor, los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos• Salvaguarda de los registros de cuentas por pagar.	<ul style="list-style-type: none">➤ Verificación periódica de los saldos registrados en la contabilidad contra confirmaciones solicitadas a los proveedores.➤ Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores.➤ Conciliación en forma regular y periódica de los saldos de los auxiliares de proveedores contra algún otro registro contable.➤ Revisión de la correcta aplicación contable a las cuentas de proveedores.➤ Restringir el acceso a los registros contables.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Sistema de Control Interno Propuesto

A continuación se muestra el sistema de control interno propuesto para el departamento de compras de la empresa "Comercializadora de Leche, S.A. de C.V.", sin embargo por lo que respecta a la implantación del sistema, la administración de la compañía deberá diseñar un plan de trabajo para poder llevar a cabo este paso, procurando que el personal se adapte de la mejor manera posible al sistema. Así mismo, también es responsabilidad de la compañía el llevar a cabo una adecuada supervisión y mejoramiento del sistema.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades

Al recibir la solicitud de productos el almacén debe verificar que tenga existencia los productos solicitados.

Si es así elaborar nota de salida por los productos que está solicitando el departamento de ventas.

Si el almacén no tiene existencia suficiente de productos debe elaborar:

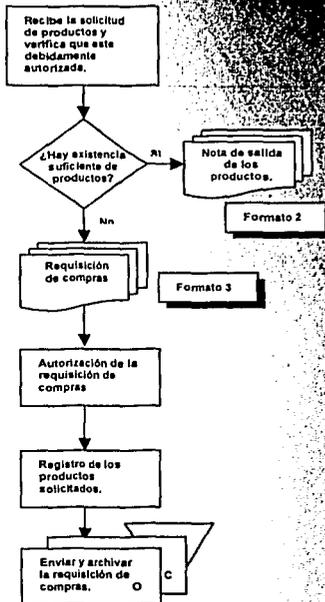
Una requisición de compras en original y copia, en base a los productos solicitados por el departamento de ventas.

La persona indicada debe firmar la requisición de compras antes de ser enviada.

Registrar en un formato diseñado para esto los productos solicitados.

Enviar el original de la requisición de compra al departamento de compras y archivar la copia ya firmada de recibido por del departamento de compras, en espera de recibir los productos solicitados.

Almacén



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades

Al recibir la requisición de compras el departamento de compras realiza lo siguiente:

Si cuenta con una base de datos actualizada de los proveedores compra consulta en su base de datos de los proveedores.

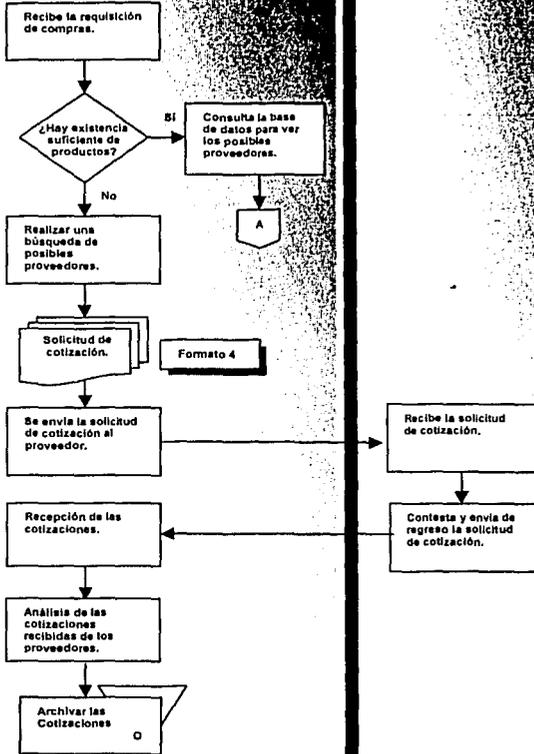
Si la base de datos de los proveedores no está actualizada:

Se realiza una búsqueda de los posibles proveedores que puedan surtir el producto.

Solicitar cotizaciones a los posibles proveedores de los productos que se van a adquirir.

Elabora un cuadro de las cotizaciones recibidas a fin de seleccionar al proveedor o proveedores que ofrezcan las mejores condiciones del mercado.

Compras



Proveedor

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Actividades

Una vez que ya se seleccionó al proveedor, los proveedores se elabora el orden de compra en original y dos copias.

Se firma de autorización el orden de compra por el gerente de compras, una vez que ya se ha revisado que no tenga errores.

Se envía la solicitud de compras original al proveedor solicitándole acuse de recibo.

Se envía una copia de la orden de compra al departamento de contraloría para su archivo.

La segunda copia se envía al almacén, que estará pendiente de la recepción de los productos solicitados.

Compras

Analizar las cotizaciones recibidas.

Seleccionar al proveedor más adecuado.

A

Orden de compra.

Formato 6

El gerente de compra debe autorizar la orden de compra.

Se envía la(s) orden(es) de compra al proveedor o proveedores.

Se envía copia de la orden de compra al departamento de contraloría.

Recibe la orden de compra

Archiva la orden de compra

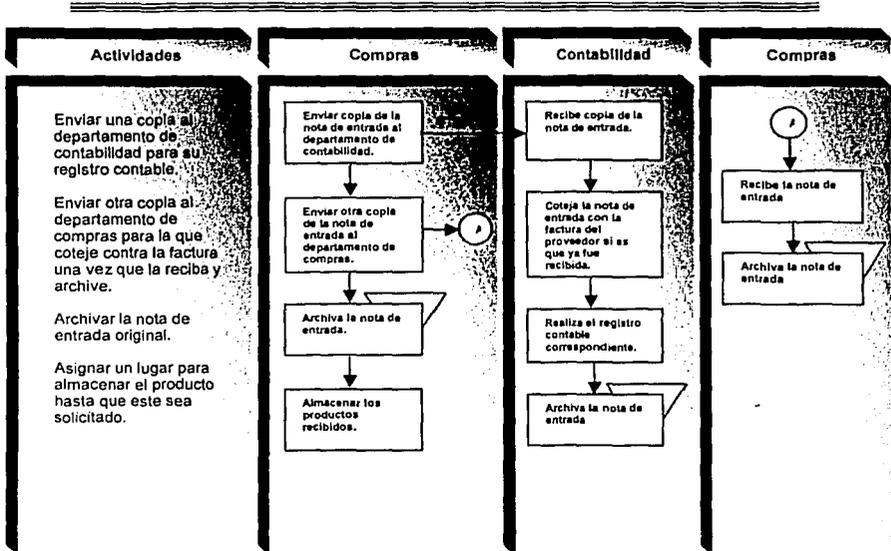
C

Se envía otra copia de la orden de compra al almacén.

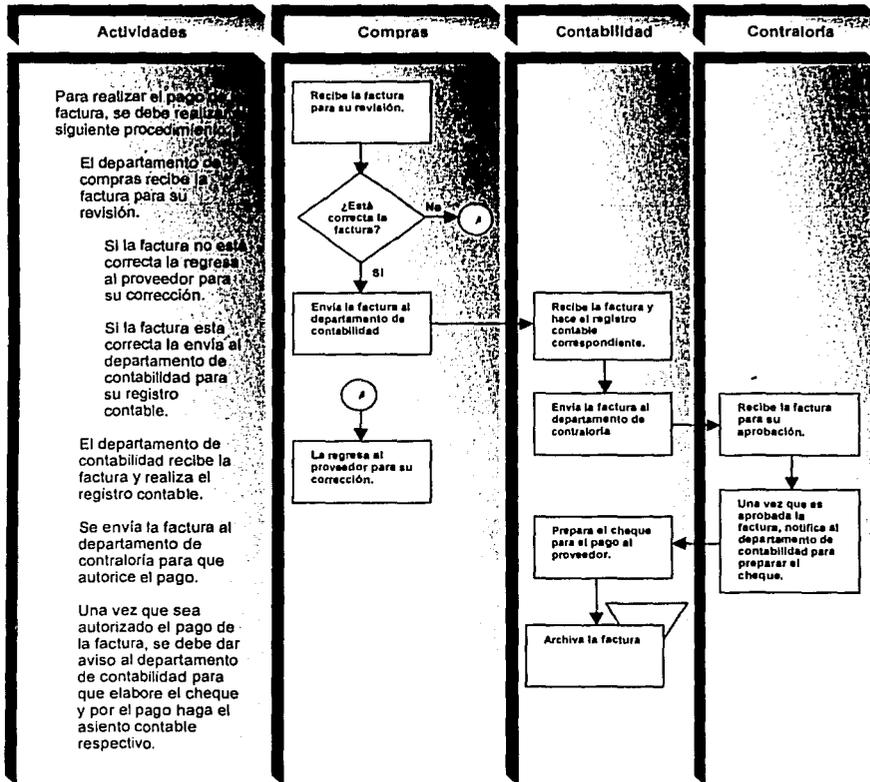
Almacén

Recibe la orden de compra y la conserva para verificarla contra los productos recibidos.

TELIS C.A.
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



HECHO CON FALLA DE ORIGEN



Comercializadora de Leche, S.A. de C.V.

SOLICITUD DE PRODUCTOS

No. _____

Solicitado por: _____

Fecha: _____

Sírvase suministrar los siguientes materiales.

Unid.	Cant.	Descripción	Costo	Lote

_____ Autorizado

_____ Solicitado

**LECHE CON
FALLA DE ORIGEN**



Comercializadora de Leche, S.A. de C.V.

No. _____

SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Nombre o Razón Social: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____ Estado: _____

Teléfono: _____ C. _____

E-mail: _____ Fax: _____

Términos de Venta: _____ Punto de Embarque: _____ Tiempo de Entrega: _____

Términos del Flete: _____ Moneda de Pago: _____ Condiciones de Pago: _____

No.	Cantidad	Unidad	Descripción	Precio

TELIS CON FALLA DE ORIGEN

Formato 5



Comercializadora de Leche, S.A. de C.V.

ORDEN DE COMPRA No.

PROVEEDOR

DA	ME	AO

CONDICIONES DE PAGO

REGIMEN

PLAZO DE ENTREGA

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE

AUTORIZACIÓN

INSTRUCCIONES:

1. EL No. DE ESTA ORDEN DE COMPRA DEBE APARECER EN LAS FACTURAS QUE LE CORRESPONDAN.
2. LOS PRODUCTOS QUE NO TENGAN LA CALIDAD ADECUADA SERÁN DEVUELTOS.

LECHE CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación me ha sido de gran ayuda para poder ampliar mis conocimientos en control interno y en auditoría, así como conocer nuevos enfoques que se le está dando al control interno en otros países.

Es importante hacer mención que cualquier empresa que establezca un sistema de control interno debe tener en cuenta que el diseño de este sistema debe estar enfocado al logro de los objetivos de salvaguarda de los activos de la empresa, ya que estos representan todo para quienes laboran ahí, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones que la empresa realiza diariamente, proporcionar información confiable y útil, que ayude en la adecuada toma de decisiones y adherirse a las políticas y reglamentos establecidos en la empresa, así mismo el diseño de este sistema también debe comprender los elementos, características y principios mencionados en esta investigación, sin olvidar que todo control interno por muy eficiente que sea, siempre tiene limitaciones.

También es importante mencionar que en el diseño de un sistema de control interno hay que considerar los nuevos enfoques que han ido surgiendo constantemente en otros países en materia de control interno, como es el caso de la administración de riesgos, la cual tiene una gran importancia para la empresa si se adopta adecuadamente, ya que permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permitiendo que en base a este análisis establecer los controles donde mejor se adecuen.

Otros de los nuevos enfoques es la auto-evaluación del control, que toma como referencia alguno de los modelos actuales de control como son: el COSO, el modelo Cadbury o el modelo COCO, los cuales proporcionan una gran ayuda para la auto-evaluación del control interno en cualquier empresa, sin embargo en México hay una gran cantidad de empresas, que no llevan a cabo esta auto-evaluación y prefieren utilizar los servicios de un despacho de auditoría que lleve a cabo una evaluación de su control interno.

También es importante mencionar que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, actualmente está adoptando los modelos de control interno de otros países, como lo vemos en las Normas y Procedimientos de Auditoría, en donde los elementos del control interno son los mismos que los elementos que están establecidos en el informe COSO, sin embargo este informe fue publicado en 1992 y en México fueron establecidos recientemente; o como es el caso del Informe COCO, en el cual los objetivos del control interno que tiene establecidos son muy similares a los establecidos en las Normas y Procedimientos de Auditoría.

TESIS CON
ANEXO

Con respecto al Informe Cadbury, este tiene cierta relación con el Código de Mejores Prácticas Corporativas, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, en el cual se hace una serie de recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el gobierno corporativo de las empresas mexicanas, estas recomendaciones van encaminadas al Consejo de Administración, a la función de evaluación y compensación, a la función de auditoría, la función de finanzas y planeación y a la revelación de información a los accionistas, y que al igual que el Informe Cadbury regulan la actuación de las empresas y sólo las empresas que cotizan en Bolsa tienen la obligación de adoptar.

Como podemos ver, en México se ha estado adoptando los enfoques que surgen en otros países, sin embargo en México son adoptados estos enfoques mucho tiempo después de que son publicados en los demás países, por esto hago hincapié de la gran importancia de que en México se hagan estudios sobre temas enfocados al control interno, así como de la necesidad que las empresas cuenten con un adecuado sistema de control interno.

Bibliografía:

Barajas Palomo Jorge, *Auditoría con valor agregado, Un enfoque de calidad total y control directivo*, Edit Básico, 1995

Brink Víctor, Witt Herman, *Auditoría interna moderna. Evaluación de operaciones y controles*, Edit. Ecafsa

Benjamín Franklin Enrique, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1997

Cervantes Laing Adolfo, Serreno Machorro Juan Carlos, *La auditoría interna en México y Estados Unidos*, IMCP/IMA

Cervantes Luna Enrique Arturo, Solano Vargas Silvia Esmira, *Auditoría Interna Seminario de Investigación Contable*

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, *Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría*, 1ª reimpresión, 1990, México

Corales Olivares Reynalda, *Implantación de un sistema de control interno en las áreas de operación, y control de servicio, mantenimiento y almacén, de una empresa administradora de transporte público*, Diseño de un sistema para una organización

Cruz Mecinas Leonel, *Principios generales de compras*, Cla. Editorial Continental, México 1985.

Dallas R. Belwins, Institute of Internal Auditors, *Internal control: an introducción*

Dávila Reyes Carlos Ramón, *Importancia del control interno en las entidades económicas*, Seminario de Investigación Contable

Defliese Philip L., Jaenicke Henry R., Sullivan Jerry D., Gnospelius Richard A. *Auditoría Montgomery*, Edit. Limusa, 10ª edic. en ingles, 2ª edic. en español

Gómez Morfín Joaquín, *El control interno en los negocios*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires

George W. Aljian, *Manual de compras*, Edit. Diana, México 1981.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., *Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría SAS-1 (Statement on Auditing Standards), Declaraciones sobre normas de auditoría. Tomo I, 3ª edic. México.*

Instituto de Auditores Interno de España Coopers & Librand, S.A., *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid, España

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 22ª Edic., *Normas y Procedimientos de Auditoría*

J. Root Steven, *Beyond COSO: Internal Control of Enhace Corporate Governance*, Edit. John Wiley & Sons, Inc.

Lazcano Seres Juan Manuel, *El manejo de las organizaciones y su auditoría interna*, Edit. McGraw Hill

Leclercq Javier, *La auditoría al servicio de compras*, Edit. Alfaomega, México 1995.

Michael R. Leendes, Harold E. Fearon, Wilbur B. England, *Administración de compras y materiales*, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México 2ª Edic., 1992.

Mercado H. Salvador, *Compras, principios y aplicaciones*, Edit. Limusa, México 1996.

Piattini Mario G., Del Peso Emilio, *Auditoría informática, un enfoque práctico* Edit. Alfa Omega

Poch Ramón, *Manual de control interno: los circuitos informativos en la administración empresarial.*, Edit. EAPA, Escuela de Alta Dirección y Administración, 1ª edición, 1998, España

Richard L. Ratliff, Ph. D. Cia, Wanda A. Wallace Ph. D. Cia, CPA, James K. Loebbecke, CPA, William G. Mc Farland, CPA, The Institute of Internal Auditors *Internal Auditing. Principles and techniques*, Altamonte Springs, Florida, 1998

Rodríguez Valencia Joaquín, *Control Interno, Un efectivo sistema para la empresa*, Edit. Trillas, 1ª. Edición, Agosto 2000

Santillana González Juan Ramón, *Auditoría I*, Edit. Ecafsa, 9ª reimpresión, México, 1999

Santillana González Juan Ramón, *Manual del auditor, Elementos de auditoría* Edit. Ecafsa, 1ª Edición, 1997, México.

Stoner James, Wankel Charles, *Administración*, Edit Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., 3ª edición, México

Suárez Suárez Andrés S., *La moderna auditoría, un análisis conceptual y metodológico.*, Mc. Graw Hill

Schuster José Alberto, *Control interno*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina

Páginas Web consultadas:

Auditoría de Sistemas de Información

<http://www.sistema.itesm.mx/va/Planes90/Sinteticos/Analiticos/Si90063.html>

Informe COSO

<http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/AsignaturaCdeG2002-94.htm>

La auditoría interna en la Universidad de Salamanca

<http://www3.usal.es/gerencia/auditoria.htm>

Cobit: Resumen Ejecutivo

<http://www.eknowledgebase.org/spexec1.htm>

El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones

<http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>

Administración de riesgos

<http://www.netconsul.com/riesgos/ar.pdf>

Personal Website of R.Kannan

Indian Banking Today & Tomorrow Corporate Governance

<http://in.geocities.com/kstability/inbank/corpgovern/>

The Institute of Internal Auditors UK and Ireland Online

[http://www.iaa.org.uk/knowledgecentre/professionalguidance/businessguidance.cfm?](http://www.iaa.org.uk/knowledgecentre/professionalguidance/businessguidance.cfm?Action=1&ARTICLE_ID=102)

[Action=1&ARTICLE_ID=102](http://www.iaa.org.uk/knowledgecentre/professionalguidance/businessguidance.cfm?Action=1&ARTICLE_ID=102)

Canadian Institute of Chartered Accountants Criteria of Control

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c901aa_e.html

The Canadian Institute of Chartered Accountants

<http://www.cica.ca/index.cfm>

Expansión Directo Premium

<http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,132257,00.html>

Internal Control

http://www.michaelgoldman.com/internal_control.htm

Normas Técnicas de Control Interno.

<http://ocu.ucr.ac.cr/prod06.htm>