

10-159

ENFOQUE INTERNACIONAL DEL CONTROL INTERNO

YOLANDA MARTINEZ DELGADO

MARTHA LUCIA MELENDEZ GRANADOS

DANIEL MONSALVE PARRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

BUCARAMANGA

1995

ENFOQUE INTERNACIONAL DEL CONTROL INTERNO

YOLANDA MARTINEZ DELGADO

MARTHA LUCIA MELENDEZ GRANADOS

DANIEL MONSALVE PARRA

Tesis de grado para optar al título de
Contador Público

Director

OSCAR HORACIO TORRES GALVIS

Contador Público

Asesor Metodológico

ELIZABETH LOZANO DE MARTINEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

BUCARAMANGA**1995**

Al incondicional soporte de nuestras familias,
nucleo del que fluyen los autenticos valores
de una sociedad.

Martha Lucia, Yolanda y Daniel

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

OSCAR HORACIO TORRES GALVIS, Contador Público y Decano de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomas de Aquino.

ELIZABETH LOZANO DE MARTINEZ, Asesora Metodológica y Profesora en la Universidad Santo Tomas de Aquino

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	1
1. MARCO DE REFERENCIA	6
1.1 ENFOQUE LEGAL	6
1.2 ENFOQUE SOCIAL	13
1.3 ENFOQUE ADMINISTRATIVO	18
2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	25
2.1 TIPO DE ESTUDIO	25
2.2 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	26
2.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	28
2.3.1 Diseño de la investigación	28

2.3.2	Valoración del instrumento	29
2.4	TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS	40
2.5	DIAGNOSTICO	67
3.	ESTUDIO DE LAS REGLAMENTACIONES INTERNACIONALES SOBRE EL CONTROL INTERNO	69

		Pág
3.1	GENERALIDADES	69
3.2	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	76
3.2.1	Ambiente de control	76
3.2.1.1	Factores del ambiente de control	78
3.2.1.1.1	Integridad y valores éticos	78
3.2.1.1.2	Junta Directiva o comité auditor	84
3.2.1.1.3	Filosofía de administración y estilo operativo	85
3.2.1.1.4	Asignación de autoridad y responsabilidad	87
3.2.1.2	Políticas y prácticas del recurso humano	88
3.2.1.3	Diferencias e implicaciones	89
3.2.2	Evaluación de riesgos	91
3.2.2.1	Categorías de los objetivos	92
3.2.2.1.1	Objetivos de operación	93
3.2.2.1.2	Objetivos de información financiera	93

3.2.2.1.3	Objetivos de cumplimiento	94
3.2.3	Actividades de control	104
3.2.3.1	Tipos de actividades de control	105
3.2.3.2	Revisiones de alto nivel	105
3.2.3.3	Manejo directo funcional o de actividad	105
3.2.3.4	Procesamiento de la información	106
3.2.3.5	Controles físicos	106
3.2.3.6	Indicadores de desempeño	106
3.2.3.7	Segregación de deberes	107
		Pág
3.2.3.8	Políticas y procedimientos	107
3.2.3.9	Integración con la valoración de los riesgos	108
3.2.3.10	Controles sobre los sistemas de información	109
3.2.3.11	Controles generales	110
3.2.3.12	Controles de operaciones centrales de información	110
3.2.3.13	Controles del sistema software	110
3.2.3.14	Controles de seguridad de acceso	111
3.2.3.15	Controles de aplicación	112
3.2.4	Información y comunicación	116
3.2.4.1	Sistemas estratégicos e integrados	118
3.2.4.2	Tecnologías coexistentes	119
3.2.4.3	Calidad de la información	120

3.2.4.4	Comunicación	120
3.2.5	Monitoreo	124
3.2.5.1	Monitoreo continuado	125
3.2.5.2	Evaluaciones separadas	127
3.3	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	135
3.4	ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD	140
3.4.1	Gerencia	141
3.4.2	Funcionarios financieros o jefe de contabilidad	143
3.4.3	Junta directiva	144
3.4.4	Comité auditor	145
		Pág
3.4.5	Audidores internos	146
3.4.6	Otro personal de la entidad	146
3.4.7	Audidores externos	147
3.4.8	Legisladores y reguladores	149
4.	PARALELO DEL CONTROL INTERNO APLICADO EN COLOMBIA CON ENFOQUES INTERNACIONALES	151
4.1	GENERALIDADES	151
4.2	AMBIENTE DE CONTROL	155
4.3	ACTIVIDADES DE CONTROL	158
4.4	EVALUACION DE RIESGOS	160
4.5	INFORMACION Y COMUNICACION	164
4.6	MONITOREO	168

4.7	ROLES Y RESPONSABILIDADES	170
5.	CONCLUSIONES	175
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	175
	ANEXOS	176

INTRODUCCION

Los controles forman parte del ser. En un concepto profundo, encierra modos de actuar y de comportarse el hombre, tanto a nivel individual como grupal; por esta razón, actualmente se está reconociendo que el control, es una cultura que debe darse en todos los sistemas u organizaciones.

Las organizaciones tienden a desarrollar procedimientos que conllevan al control, con el fin de mejorar su estado de crecimiento, dándose ciertas condiciones, para que los sistemas organizacionales no sufran un giro hacia el desorden.

Es en este punto en donde el concepto de control se vuelve fundamental. En él radica la supervivencia de las entidades. El control no es un obstáculo, es una herramienta de medición de la gestión que efectúan las personas. Una derivación lógica del control, es el modo de aplicar este concepto en las actividades que realiza una empresa; este modo de aplicar el control es lo que se denomina control interno.

El control interno representa en la actualidad, un crítico problema para los intereses de las empresas, debido a la poca adecuación del mismo a sus necesidades, careciendo de una base estructurada que regule el manejo del control interno o por el contrario, empresas que desconocen la existencia del mismo.

El control interno constituye un conjunto de acciones

positivas tomadas por una entidad para fomentar un comportamiento apropiado de su personal; siendo reconocido por quienes dirigen las organizaciones como de vital significancia para el éxito de las empresas.

Igualmente, se pretende proporcionar a las diferentes organizaciones puntos de referencia que permitan mejorar los sistemas de control interno; de la misma manera dar criterios prácticos y ampliamente aceptados para el establecimiento del control interno y para la evaluación de su efectividad.

El propósito del trabajo, es proporcionar un enfoque internacional de control interno, en cuanto a los procedimientos que deben seguirse en su aplicación para cumplir con el mismo, basándose principalmente en los conceptos que esbozan entidades o agremiaciones internacionales, los cuales pueden servir de marco para adaptarlo al manejo del control interno en el ambiente colombiano, dando una guía para ayudar a identificar los factores que causan reportes financieros fraudulentos y haciendo recomendaciones para reducir su incidencia. En concreto el objetivo de este trabajo investigativo es aportar al manejo del sistema de control interno

colombiano, las nuevas reglamentaciones aplicadas internacionalmente, que ofrezcan enfoques apropiados al tamaño y naturaleza de las empresas.

Para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta el siguiente proceso: Se analizó la bibliografía existente, acerca de las reglamentaciones vigentes, estableciendo un paralelo entre las organizaciones internacionales y la situación nacional permitiendo de esta manera extraer los conceptos que más se ajusten a la situación nacional, dependiendo del tamaño y naturaleza de las empresas; como medio de recolección de la información se utilizó la encuesta, por ofrecer precisión para codificar, analizar y emitir el diagnóstico correspondiente.

El informe del trabajo realizado se presenta en cinco capítulos que comprenden los siguientes aspectos: En el primero se orienta el marco de referencia, con el cual se pretende estructurar un referente teórico y conceptual que facilite el manejo del control interno; para ello se evaluaron los enfoques legal, social y administrativo.

En el segundo capítulo se presenta los aspectos

metodológicos de la investigación: en el se presenta informes relacionados con el instrumento que se diseñó para evaluar la posición del sistema de control interno de las organizaciones a nivel nacional, seleccionando para ello una población al azar de los diferentes sectores de la economía nacional. Se presenta también la tabulación, análisis de los datos y el diagnóstico que se obtuvo.

En el tercer capítulo se ofrece lo referente al estudio de las reglamentaciones internacionales sobre control interno: Se llevó a cabo un análisis de las investigaciones realizadas por instituciones internacionales como el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, a partir de lo pactado en 1992, sobre el control interno. Se presenta en el cuarto capítulo el paralelo del control interno aplicado en Colombia con enfoques internacionales: En el se analizó la estructura del control interno que actualmente se está aplicando en Colombia, con el modelo que plantean las instituciones internacionales, y un quinto capítulo referente a las conclusiones del trabajo, las cuales se sintetizan así: De acuerdo al estudio realizado se concluyó que el modelo de control interno vigente en nuestro país difiere del propuesto por los

organismos internacionales, debido a que a nivel nacional el control interno es visto como un mecanismo de vigilancia, en tanto que a nivel internacional es establecido como un proceso efectuado por el personal de las empresas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por las entidades.

1. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo investigativo del trabajo, se hizo necesario estructurar un referente teórico y conceptual necesario para un mejor manejo objetivo del control interno. Al respecto, se manejaron los siguientes enfoques; el legal, el social y el administrativo.

1.1 ENFOQUE LEGAL

El apropiado estudio y la evaluación oportuna de los sistemas de organización, métodos de trabajo, medidas de control y salvaguardia de los bienes establecidos por las empresas, brindan al auditor un conocimiento razonable de la confianza que se puede depositar en la información y de la eficiencia administrativa de la empresa.

También es importante clarificar, que la información que se debe asegurar, no solo sirve para determinar la oportunidad y el alcance de su proyección, sino también para recomendar las mejoras a que haya lugar en los sistemas de control, con miras a ofrecer una mayor eficiencia en las operaciones, en la proyección de los bienes de la sociedad y en su administración en general.

Por lo tanto, el contador público para mantener su capacidad profesional, debe llevar a cabo una actualización permanente de sus conocimientos, tanto en el aspecto técnico y científico, como en sus conocimientos generales.

El perfeccionamiento técnico y la capacidad profesional incluye la continua actualización en las innovaciones que tengan lugar, tanto en los negocios como en su profesión.

En consecuencia, el contador público debe estar actualizado; debe estudiar, comprender y aplicar las nuevas disposiciones sobre principios contables y procedimientos de auditoría elaborados por los organismos, con autoridad dentro de la profesión.

El Consejo Técnico de la contaduría pública, (organismo encargado de la orientación técnico-científica de la profesión) en su pronunciamiento No. 7 hace alusión al concepto moderno de control interno adoptado internacionalmente por la profesión.

Según lo reglamentado en la ley 87/93, se expresa así

Todos los organismos y entidades de las ramas del poder público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o mas de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.¹

Los representantes legales están en la obligación de determinar, implementar y complementar el sistema de control interno sobre las operaciones y transacciones que lleven a cabo dichas entidades, el control interno será responsabilidad del representante legal, o del máximo directivo, lo mismo que de cada uno de los jefes de las distintas dependencias, de acuerdo a lo establecido en su artículo 6.

En lo referente al revisor fiscal, la ley le asigna la función de vigilancia sobre los controles establecidos por la empresa, mediante una asidua inspección de los bienes de la organización, dando oportuna cuenta por escrito de las deficiencias observadas.

La revisoría fiscal es un órgano de fiscalización que, en interés de la comunidad, bajo la

¹CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 87 de 1993. Santa fé de Bogotá, 1993.

dirección y responsabilidad del revisor fiscal y con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros, revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control, en forma oportuna e independiente en los términos que le señale la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.

De conformidad con el artículo 207 del código de comercio, la revisoría fiscal tiene como objetivos: el examen de la información financiera del ente a fin de expresar una opinión profesional independiente sobre los estados financieros y la evaluación y supervisión de los sistemas de control con el propósito de que estos permitan:

- El cumplimiento de la normatividad del ente.
- El funcionamiento normal de las operaciones sociales.
- La protección de los bienes y valores de propiedad de la sociedad y los que tengan en custodia a cualquier título.
- La regularidad del sistema contable.
- La eficiencia en el cumplimiento del objeto social.
- La emisión adecuada y oportuna de certificaciones e informes.
- La confianza de los informes que se suministra a los organismos encargados del control y vigilancia del ente.

Para cumplir con las funciones legales el revisor fiscal debe practicar una auditoría integral con los siguientes objetivos.

- Determinar, si a juicio del revisor fiscal, los estados financieros del ente se presentan de acuerdo con las normas de contabilidad de general aceptación en Colombia - auditoría

financiera.

- Determinar si el ente ha cumplido con las disposiciones legales que le sean aplicables en el desarrollo de sus operaciones - auditoría de cumplimiento.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles - auditoría de gestión.
- Evaluar el sistema de control del ente para conceptuar sobre lo adecuado del mismo - auditoría del control interno.²

La eficiencia administrativa recae en primer lugar sobre el representante legal de la organización y sobre las personas a quien él ha delegado algunas funciones.

Se ha observado un interés general tanto oficial como privado, acerca de la necesidad de sus auditores de estudiar y evaluar en una forma oportuna y apropiada, los sistemas de control establecidos por la administración de la sociedad.

Por lo anterior y de acuerdo con la ley 43/90 en su artículo 7 relativo a las normas personales de auditoría.

"el examen debe ser ejecutado por personas que tengan un

²CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA. Pronunciamiento No.7. Revisoría fiscal, Santa fé de Bogotá, 1994, p. 11.

entrenamiento adecuado y estén habilitadas legalmente para ejercer la contaduría pública en Colombia"³

El contador público debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios. En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con diligencia profesional.

Los contadores públicos cuando tengan el carácter de auditor externo o revisor fiscal, no deben emitir opiniones sobre estados financieros de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, sin que se hubiese realizado un estudio y evaluación del control interno, que le permitan determinar la naturaleza y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables según las circunstancias.

Los contadores públicos son profesionales facultados para dar fé pública sobre las acciones y transacciones propias de una entidad, por lo tanto para garantizar la confianza pública:

³CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 43 de 1990. Santa fé de Bogotá, 1990.

Deberán cumplir estrictamente las disposiciones legales y profesionales y proceder en todo tiempo en forma veraz, digna, leal y de buena Fé, evitando actos simulados, así como prestar su concurso a operaciones fraudulentas o de cualquier otro tipo que tiendan a ocultar la realidad financiera de sus clientes, en perjuicio de los intereses del Estado o del patrimonio de particulares.⁴

Las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo, hacen alusión a la adecuada evaluación del sistema de control interno que debe existir en la empresa, esto con el objetivo de ofrecer confianza en los procedimientos de auditoría que lleve a cabo la entidad. El propósito de estas normas, no es desarrollar programas de auditoría, ya que estos deben ser preparados por el contador publico en cada caso, teniendo en cuenta las variadas situaciones que se les presentan en el desarrollo de su trabajo, tanto por las diferencias existentes entre los diversos entes y/o con el mayor o menor grado de control interno, existente en ellos.

En tanto el control interno existente lo permita, el auditor externo o revisor fiscal, debe procurar emitir su opinión sin excepciones o salvedades resultantes de

⁴Ibíd. p. 22

omisiones de procedimiento, debido a que el objetivo del estudio y evaluación del control interno, es que sirva precisamente para establecer la base para confiar en el sistema.

Si una vez realizado el examen de control interno, su resultado le impide al auditor externo o revisor fiscal, confiar en la eficacia de los métodos y registro sobre los que apoyan los estados financieros, debe abstenerse de expresar su opinión acerca de los estados financieros.

1.2 ENFOQUE SOCIAL

La auditoría de control interno, tiene su campo de acción en las empresas públicas y privadas en las cuales cumple una misión determinada. Una parte de su labor está señalada expresamente por la ley y la otra esta dada por las exigencias o necesidades que de ella tengan las empresas o entidades, que desarrollan actividades económicas.

El control interno esta llamado a satisfacer necesidades de la comunidad en distintos frentes ya sean de orden económico o legal: para dar cumplimiento a esta

responsabilidad, se ha centralizado en ciertas áreas que son de su competencia dadas sus especiales connotaciones de velar por el acatamiento legal y estatutario de las normas consagradas por las empresas, en procura de salvaguardar los intereses de los inversionistas, derivándose desde luego, beneficios que redundan en favor de la sociedad y de la comunidad en general.

El control interno cumple los objetivos en el marco de la actividad económica tanto privada como pública, donde desarrolla sus funciones típicamente de control y vigilancia, ya que son posteriores al desarrollo de los hechos, operaciones y transacciones ocurridas en la vida de la empresa a lo largo de un determinado ciclo contable.

Mediante el control interno se ejerce supervisión sobre los procesos de producción, costeo de productos, ventas y mercadeo de bienes y servicios, gestión administrativa, planeación y dirección, presupuestos, control de gastos y otras áreas; todo ello con el fin último de ofrecer confiabilidad y seguridad a los usuarios de la información.

La seguridad que ofrece el control interno en el ámbito de

las actividades económicas, la estabilidad que se propicia en las entidades auditadas y la confiabilidad que se otorga a los inversionistas, son factores que impulsan el desarrollo económico y buscan finalmente el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en general. "así podremos contribuir a la solución de los problemas nacionales dado que la ciencia es un elemento de la cultura y esta es una subsistencia de la sociedad"⁵

El desarrollo de la comunidad, depende en gran medida del aporte de las mismas personas que lo conforman; por ende el grupo de profesionales contribuye valiosamente siempre y cuando sus esfuerzos y conocimientos estén orientados a la creación, mantenimientos y desarrollo de los controles internos que ayuden a la conservación y transformación de las empresas.

Una función de control interno contable es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así la viabilidad e integridad de los registros financieros y operativos. La revisión del control interno por parte del contador público le ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría apropiados para formular su opinión sobre la razonabilidad de los saldos finales.

⁵FRANCO RUIZ, Rafael. Reflexiones contables. Armenia Atenas, 1984. p.88.

Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados.

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace el contador público del control interno contable, que se enfoca directamente a prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en los saldos de las cuentas, consiste en aplicar a cada tipo importante de transacciones y a los respectivos activos involucrándose la auditoría, los siguientes criterios:

- a. Considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- b. Determinar los procedimientos de control interno contable que pueden prevenir o detectar errores o irregularidades.
- c. Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
- d. Evaluar cualquier deficiencia, es decir, cualquier tipo de error o irregularidades potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar su efecto sobre:
 - La naturaleza, momento de ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar.
 - Las sugerencias a hacer al ente.⁶

⁶CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA PUBLICA.
Pronunciamiento No. 4. Normas de Auditoría
generalmente aceptadas. Santa fé de Bogotá,
1993, p.110.

El control interno es necesario a fin de continuar satisfaciendo las expectativas y moviéndose en dirección de los objetivos propuestos por la entidad; mide el avance que ha tenido la empresa con respecto a la misión fijada por sus administradores, tomando los correctivos necesarios en caso de presentarse actividades u operaciones que no se ajustan a lo establecido, ayudando a la entidad a dar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El control interno puede ser aplicado a personas, cosas y organizaciones; se ejerce para dirigir una entidad, acción, transacción o proyecto en espera de unos resultados eficientes. A medida que se consideran las necesidades específicas del negocio se hace cada vez mas patente el papel importante que desempeña la función del control interno.

Los controles del negocio representan el modelo de actividad seguido por el ejecutivo habilidoso con el objeto de alcanzar cierto dominio sobre su ambiente.

1.3 ENFOQUE ADMINISTRATIVO

Teniendo en cuenta que la administración eficiente de los bienes de la empresa recae en primer lugar sobre el representante legal y sobre las personas en quien este ha delegado formalmente algunas funciones, es necesario llevar a cabo estudios y evaluaciones que le permitan tener un conocimiento de todo lo pertinente al control interno y de asumir ciertas actitudes, en pro de solucionar un hecho problemático, una situación anómala, suspensión de una falta, detección de un error y sanción a un responsable.

Establecer y mantener un sistema de control interno es una responsabilidad importante de la administración. El sistema de control interno debe quedar bajo la continua supervisión de la administración para determinar que esta funcionando tal como se prescribio y que se modifica apropiadamente en razón de los cambios a las condiciones.⁷

Todo personal tiene alguna responsabilidad sobre el control pero la gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirlo.

Los directivos tienen un papel importante en la forma en

⁷BLANCO LUNA, Yanel. Manual de auditoría y Revisoría Fiscal. Bogotá, Editorial Roesga. 1987. p. 38

que la gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas.

De igual manera, el auditor interno, contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre el establecimiento y mantenimiento.

La junta directiva o el consejo de administración y el comite de auditoría vigilan y dan atención al sistema del control interno.

Otras partes externas, como son los auditores externos, revisores fiscales y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

La más obvia y persuasiva necesidad de control surge de la compleja sociedad sometida a cambio constante de la que todos somos servidores y servidos. Gran parte de los problemas del directivo en la actualidad, así como de sus oportunidades, radica en los efectos de la complejidad de la sociedad o en la propensión de esta al cambio rápido. Así, si la economía fuera estática, o si una empresa pudiera tener la seguridad de contar con una participación predeterminada de su mercado, el tema del control directivo nos preocuparía solo ocasionalmente, ya que el pasado serviría de

orientación suficiente para los actos presente y futuros. Podría también existir el problema de obtener los máximos beneficios aunque este constituiría una cuestión básicamente de rutina si la empresa pudiera vender fácilmente lo que produjera.

Para el directivo, el cambio complica invariablemente el manejo de las operaciones de las que esta responsabilizado. Esto no deja de ser irónico, en el sentido de que todo progreso proviene del cambio. Consecuentemente el directivo tiene dos alternativas: suprimir el cambio o disuadir de el, o crear aquel ambiente donde el cambio pueda producirse con el mínimo trastorno. Resumiendo, un directivo debe ser capaz de coordinar diversas influencias y actividades si quiere ser el sujeto activo del control.⁸

El control administrativo regula la organización para asegurarse de que las actividades se mantengan congruentes con las metas y planes establecidos por la empresa.

El control administrativo depende de la forma como los directivos crean un ambiente compatible con las características peculiares a las metas y objetivos especiales trazados por la entidad. Las formas de crear ese ambiente son numerosas, como lo son también las técnicas posibles que puedan utilizar. Parece que los enfoques mas acertados que conducen a un ambiente de

⁸JEROME T. William. El control directivo. Barcelona, Editorial Labor S.A. 3a. Edición, 1976. p.15.

control efectivo tienen cuatro características en común:

- Una percepción clara de las necesidades del mercado que la empresa ha sido creada para satisfacer.
- Una organización ajustada creada a la tarea especial que debe realizarse.
- Un enfoque disciplinado en relación con la planificación.
- Unas comunicaciones efectivas en cierto modo especializadas de recoger y divulgar información.

Algunos contadores, auditores y directivos, de un modo consciente o inconsciente, identifican el control directivo con lo que se denomina generalmente un sistema de control interno. Muchos métodos de estudio del control directivo parecen depender en gran parte del concepto del control interno. La confusión de estos dos sistemas semiindependientes ha sido lamentable.

El control interno supone adhesión a las directrices y procedimientos proclamados por los mas altos niveles de

autoridad, convirtiéndose en una expresión elaborada de la voluntad de jefatura de la empresa. Toda la finalidad del sistema, es asegurarse de que los directivos inferiores realicen el cometido encomendado por la alta dirección. El cumplimiento es necesariamente la característica central del sistema.

Este tipo de enfoque es a la vez muy útil y muy necesario en la mayoría de las organizaciones. Al propio tiempo, deben tenerse siempre en cuenta dos aspectos de ese enfoque. El primero es este: dado un conjunto de previsiones o directrices o procedimientos, como parte de un sistema de control interno. ¿cómo sabemos que estos son las mejores previsiones, directrices o procedimientos que pueden seguirse?. El acatamiento de estos controles puede ser exigido a los directivos inferiores, y el grado de éxito logrado por ellos, juzgado a su vez por el grado de cumplimiento. Sin embargo, esto no es una respuesta y no ofrece criterio alguno para ayudar a la alta dirección a tomar decisiones sobre estos controles especiales, en contraste con otros posibles controles alternativos. De hecho, nuestro problema es el de identificar los criterios que permitan a los directivos contestar a la pregunta: Por qué debe elegirse este sistema de control en vez de otro?.

El segundo punto, que hemos de considerar, es: el enfoque con respecto a los controles y su utilización para efectos de cumplimiento deben diferir ordinariamente de los utilizados a efectos de planificación, o dicho de otro modo, el esquema organizacional de comprobaciones y balances útiles para el control interno no es necesariamente el enfoque más productivo con respecto al uso en niveles directivos superiores. Así, el sistema de control directivo se ocupa primordialmente de la obtención de un equilibrio entre las varias funciones de una empresa, mientras el sistema de control interno tiende a hacer resaltar una actuación eficiente

dentro de cada función.⁹

La administración no ejerce una función aislada; por el contrario, es la responsable de la existencia del control interno, de su organización, planificación y dirección. También es responsable de la ejecución de los procedimientos inherentes principalmente a la eficiencia en las operaciones y al logro de sus objetivos primordiales. De igual modo también es responsable de crear un ambiente de trabajo en donde la imaginación de las personas sea liberada, con el fin de alcanzar la finalidad de la empresa.

El control administrativo regula la organización para asegurarse de que las actividades se mantengan congruentes con las metas establecidas en sus planes. Este se relaciona directamente con metas y estrategias de la empresa, acomodando los recursos a las estrategias y subsecuentemente verificando la efectividad y eficiencia de las estrategias para alcanzar las metas. El control administrativo es responsabilidad principal, tanto de la alta como de la intermedia dirección.

⁹Ibíd... p. 85.

El control administrativo depende en gran parte de informes altamente resumidos proporcionados por el sistema de información; estos informes comparan resultados operativos con las metas en los planes a corto y largo plazo.

Parte de la información requerida para el control administrativo debe provenir de fuera de la organización; por ejemplo, la productividad de operaciones debería compararse con la productividad total de los competidores o con promedios de la industria. Si se usan sistemas de información formales para reunir esta información externa, deben estar diseñados especialmente con este propósito. Aun parte de la información necesaria dentro de la organización, debe proporcionarla un sistema de información especializado que es casi por completo independiente de los sistemas de procesamiento de transacciones, o ser proporcionada por informes especiales que procesan datos adquiridos en forma no rutinaria.

2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta el informe, de la forma como se planeó el trabajo, es decir los procedimientos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del mismo: tipo de estudio, las técnicas que se utilizaron en la recolección de la información, la forma como se procesó la misma, los resultados obtenidos, es decir todo lo que se tuvo en cuenta para dar respuesta al alcance y al porque de la investigación.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con el objetivo de la investigación "aportar al manejo del sistema de control interno colombiano las nuevas reglamentaciones, que ofrezcan enfoques apropiados al tamaño y naturaleza de las empresas", el trabajo investigativo que se realizó, fue de carácter descriptivo, en cuanto a que la información que se obtuvo, y se procesó, facilitó identificar una serie de características propias de la población, que permitieron identificar los aspectos relevantes en el manejo desde el punto de vista administrativo, organizacional y operativo del control interno.

2.2 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Para el caso específico de este proyecto, se consideró que la población objeto de estudio, debía estar conformada por algunas empresas que directa e indirectamente tenían que ver con la conformación de un sistema de control interno, a nivel público y privado y que se enmarcaran tanto en el campo industrial, comercial o de servicios.

Las empresas encuestadas se ubicaron en ciudades como: Bogotá, Bucaramanga, Barrancabermeja, Aguachica y San Gil por considerar que en estas zonas existen entidades que en cierta forma pueden influir en la vida económica, social y política del país.

Para la selección de las empresas se tuvo en cuenta el hecho que estuvieron limitadas a los entes que en forma directa satisfacían los requerimientos de información básica para adelantar el proyecto sobre la existencia del sistema de control interno en cada una de ellas. Son las siguientes: Ver cuadro 1

Cuadro 1. Empresas que deben trabajar con un sistema de control interno.

EMPRESA	UBICACION
- Empresa Colombiana de Petróleos, "ECOPETROL"	Barrancabermeja
- Cooperativa de Trabajadores de Coltabaco, "COOTRACOLTA"	Bucaramanga
- "ISMOCOL"	Bucaramanga
- Hilanderias del Fonce	San Gil
- Corporación Financiera de Santander, "CORFINANSA"	Bucaramanga
- Electrificadora de Santander, "ESSA"	Bucaramanga
- Tejidos Sintéticos de Colombia, "TESICOL"	Bucaramanga
- Cámara de Comercio	Bucaramanga
- "AGROINSE"	Bucaramanga
- Industria de Ejes y Transmisiones "TRANSEJES"	Bucaramanga
- Industria de Conservas Alimenti- cias, "LA CONSTANCIA"	Bucaramanga
- Hotel Bucarica	Bucaramanga
- Clinica Materno Infantil San Luis	Bucaramanga
- Cooperativa Santandereana de Transportes Ltda., "COPETLAN"	Bucaramanga
- BAVARIA S.A	Bucaramanga
- Congreso de la República	Santa Fé de Bogotá
- Aseguradora Grancolombiana	Santa Fé de Bogotá
- Cooperativa Multiactiva de Algodoneros del Cesar, "COALCESAR"	Aguachica

- Santandereana de Aceites, "SACEITES"	Bucaramanga
- "RAMPETROL"	Santa Fé de Bogotá

2.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Evaluada las ventajas que ofrecen los diferentes instrumentos de recolección de información y teniendo en cuenta la empresa objeto de la investigación, se seleccionó la encuesta como medio de recolección de la información necesaria para establecer la existencia o no del sistema de control interno, por considerar que ofrece agilidad y precisión para codificar y emitir el diagnóstico correspondiente.

2.3.1 Diseño de la investigación

Está constituido por una encuesta preparada para que sea diligenciada por las empresas seleccionadas de los diferentes sectores. Se diseñó para ser desarrollada en un tiempo máximo de 60 minutos y consta de 20 preguntas distribuidas de una manera global dentro de la organización. Ver anexo 1

2.3.2 Valoración del instrumento

Con el objeto de poder especificar cuantitativamente los resultados obtenidos en el diligenciamiento del instrumento, se optó por calificar cada opción de respuesta, asignando un porcentaje de acuerdo al número de empresas encuestadas, y teniendo como base los conocimientos que sobre el tema se han obtenido. Para ello se presenta los criterios de evaluación para cada una de las preguntas y a continuación la codificación para cada pregunta y sus porcentajes específicos. Ver cuadros 2 y 3

Cuadro 2. Criterios de evaluación para cada pregunta.

PREGUNTA	CRITERIO DE EVALUACION
1. Dentro de su empresa existe alguna dependencia que lleve control sobre cada una de las diferentes áreas?	Si el 70% de las empresas encuestadas responden si, se puede deducir que se están ejerciendo funciones de control.
2. Se tiene desarrollada en su empresa una estructura organizacional?	Si el 65% de las empresas encuestadas responden que si, indica que las actividades llevadas a cabo por las organizaciones soportan sus actividades en una estructura organizacional
3. Cómo se encuentra desarrollada su estructura organizacional?	Si el 65% de las empresas encuestadas soportan sus actividades en una estructura organizacional como el

<p>4. Qué actividades de control ejecutan en la evaluación de un sistema de control interno?</p> <p>5. Tiene la entidad planteada una misión que le permita alcanzar los objetivos propuestos, y qué estrategias sigue para lograrlos?</p> <p>6. De qué forma se presenta la información generada para las diferentes áreas?</p> <p>7. Cómo se dan a conocer los objetivos que la entidad persigue al personal de la entidad?</p>	<p>organigrama se deduce que las entidades cuentan con una estructura organizacional estándar.</p> <p>Si el 50% de las empresas encuestadas, responden que ejecutan actividades de control como: control previo y posterior, autocontrol, cruce de información, etc se deduce que las empresas programan actividades de control.</p> <p>Si el 85% de las empresas encuestadas responden si, se puede deducir que las organizaciones tienen claramente definidos sus objetivos y si el 65% de las empresas encuestadas aplican estrategias como: reunión por departamentos, evaluación de objetivos, calidad total, etc se deduce que las entidades tienen una apropiada estructura organizacional que le permita definir su misión.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas dan a conocer sus informes de manera escrita, significa que la organización tiene definido un modelo para la presentación de la información.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas dan a conocer sus objetivos a través de reuniones con el personal, se puede deducir que existe interés por</p>
	<p>parte de las entidades de concientizar al personal sobre el conocimiento de los objetivos</p>

<p>8. Qué canales de comunicación desarrolla la empresa para entregar la información a cada área?</p> <p>9. De qué manera es supervisada la evaluación del sistema de control interno?</p> <p>10. Cómo son supervisados los procesos contables y financieros?</p> <p>11. La supervisión y vigilancia que se</p>	<p>propuestos.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas emplean diferentes canales de comunicación para entregar la información como: charlas e informes, reuniones, informes escritos, círculos de calidad, sistemas, etc significa que existe interés por parte de la entidades de que el personal comunique apropiadamente las actividades que se llevan a cabo al interior de la misma.</p> <p>Si el 70% de las empresas encuestadas supervisa la evaluación del sistema de control interno mediante pruebas de cumplimiento, revisiones permanentes, autocontrol, programas de auditoría, etc se deduce que las entidades se preocupan por mantener la efectividad del control interno.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas, supervisan sus procesos contables y financieros a través de un mismo modelo como: programas de auditoría, autocontrol, monitoreo, etc se deduce que la empresa tiene unificado un criterio para realizar las supervisiones.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas tienen en cuenta</p>
<p>realiza tiene en cuenta los objetivos del área o los objetivos de la</p>	<p>los objetivos del área y los de la empresa para llevar a cabo la supervisión y vigilancia, se puede deducir que la empresa</p>

<p>empresa?</p> <p>12. Cómo reportan las deficiencias encontradas por control interno y ante quién?</p> <p>13. En los procedimientos contables se lleva un control sistemático de tal manera que cuando se efectúe una transacción, todas las áreas involucradas reciban la información adecuada?</p> <p>14. Qué controles se realizan para</p>	<p>tiene establecido tanto los objetivos generales como los objetivos específicos.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas tienen en cuenta los objetivos del área significa que el personal está trabajando por alcanzar solamente los objetivos de la sección.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas tienen en cuenta los objetivos generales, se deduce que las entidades enfocan su trabajo solo al logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas responden informes escritos, se deduce que es la manera más adecuada para su presentación.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas responde sí, se deduce que las entidades tienen establecido un control sistemático para consolidar toda la información.</p> <p>Si el 60% de las empresas encuestadas realizan algún tipo</p>
<p>asegurar el funcionamiento?</p>	<p>de control como: controles físicos, indicadores de desempeño, procesamiento de la información, segregación de deberes, etc se deduce que</p>

<p>15.Existen controles específicos para áreas determinadas o todas las áreas son controladas por igual?</p> <p>16.Qué pruebas de control utiliza para medir la efectividad de los procedimientos de la estructura de control interno?</p> <p>17.Existen manuales de referencia o de funciones para cada área de la empresa?</p> <p>18.Cómo es capacitado el personal que ingresa a la empresa y qué información le es suministrada?</p>	<p>existe una seguridad razonable que determine que el proceso de control es confiable y actualizado.</p> <p>Si el 70% de las empresas encuestadas, realizan controles específicos por áreas se puede deducir que las entidades tienen en cuenta las necesidades y riesgos de las diferentes áreas para establecer controles</p> <p>Si el 70% de las empresas encuestadas utilizan pruebas de control: pruebas de cumplimiento, pruebas selectivas, autocontrol, etc, indica que las empresas encaminan sus actividades al logro de sus objetivos.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas responden si, indica la importancia de la existencia de los manuales de referencia o de funciones al interior de la empresa.</p> <p>Si el 80% de las empresas encuestadas capacita al personal a través de charlas y seminarios, cursos de capacitación, conocimiento de manuales y reglamentos, etc, se deduce que existe un gran interés por parte de las entidades de transmitir al</p>
<p>19.Cómo establece la</p>	<p>personal la información necesaria para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Si el 80% de las empresas</p>

administración de funciones.	la delegación de funciones.	encuestadas delegan sus funciones a través de la alta gerencia, indica que existe una adecuada segregación de funciones.
20. Qué mecanismos se emplean para verificar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones?		Si el 70% de las empresas encuestadas cuentan con mecanismos de control, se deduce que las organizaciones emplean procedimientos para verificar el cumplimiento de sus funciones.

Cuadro 3. Codificaciones y porcentajes específicos

Pregunta 1

SI		NO	
N1 EMPRESAS	PORCENTAJE	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
8	42%	12	58%

Pregunta 2

SI		NO	
N1 EMPRESAS	PORCENTAJE	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
19	95%	1	5%

Pregunta 3

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
ORGANIGRAMA	16	79%
LEY	3	16%

ESQUEMA DIFERENTE	1	5%
-------------------	---	----

Pregunta 4

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
CONTROL POSTERIOR	3	16%
C. PREVIO Y POSTE	2	11%
NINGUNO	5	20%
AUTOCONTROL	3	16%
CRUCE INFORMAC.	3	16%
CONTROL PERMANENT	2	11%
SISTEMAS	1	5%
CADA AREA	1	5%

Pregunta 5

SI		NO	
N1 EMPRESAS	PORCENTAJE	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
16	80%	4	20%

Pregunta 5

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
CALIDAD TOTAL	5	22%

OBJETIVOS	4	21%
VENTAS	4	21%
REUNION DPTOS.	3	16%

Pregunta 6

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
INFORMES ESCRITOS	20	100%

Pregunta 7

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
INFORMES ESCRITOS	4	20%
REUNIONES Y ESCRT	3	15%
CIRCULOS CALIDAD	2	10%
REUNION PERSONAL	6	30%
OTROS	2	10%
NO HAY OBJETIVOS	3	15%

Pregunta 8

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
CHARLAS E INFORM.	7	33%

CALIDAD TOTAL	2	11%
SISTEMAS	2	11%
REUNIONES	3	17%
INFORMES ESCRITOS	6	28%

Pregunta 9

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
PRUEBAS CUMPLIM.	8	36%
REVISION PERMANEN	4	21%
PROGRAMA AUDIT.	2	11%
AUTOCONTROL	2	11%
NO APLICA	4	21%

Pregunta 10

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
MONITOREO	2	11%
AUTOCONTROL	2	11%
AUDITORIA SISTEM.	1	6%
PROGRAMAS AUDIT.	10	50%
OTRAS	5	22%

Pregunta 11

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
AREA	2	11%

EMPRESA	8	37%
AMBOS	9	47%
NO HAY	1	5%

Pregunta 12

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
INFORMES ESCRITOS	20	100%

Pregunta 12

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
ANTE GERENCIA	13	61%
REVISOR FISCAL	2	11%
PRESIDENCIA	3	17
JEFE AREA	1	5,5%
PRES. SENADO Y C.	1	5,5%

Pregunta 13

SI		NO	
N1 EMPRESAS	PORCENTAJE	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
14	68%	6	32%

Pregunta 14

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
NO HAY	10	50%

MONITOREO Y AUTOCONTROL	5	22%
CONCILIACION CONTAS	2	11%
CONTROL POSTERIOR	3	17%

Pregunta 15

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
CONTROLES ESPECIF. X AREA	11	56%
CONTROLES POR IGUAL	9	44%

Pregunta 16

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
PRUEBAS CUMPLIMI.	11	56%
AUTOCONTROL	1	6%
PRUEBAS SELECTIVA	2	11%
NINGUNA	2	10%
OTRAS	4	17%

Pregunta 17

SI		NO	
N1 EMPRESAS	PORCENTAJE	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
9	14%	11	56%

Pregunta 18

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
CHARLAS Y SEMINARIO	20	100%

Pregunta 19

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCION	3	17%
JEFE DE DPTO	6	28%
ALTA GERENCIA	10	50%
SEGUN LA LEY	1	5%

Pregunta 20

	N1 EMPRESAS	PORCENTAJE
VIGILANCIA	1	5%
NO HAY MECANISMO	9	42%
AUDIT INTERNA Y MONITOREO	3	16%
INFORMES	1	5%
EVALUACION PERSON	6	32%

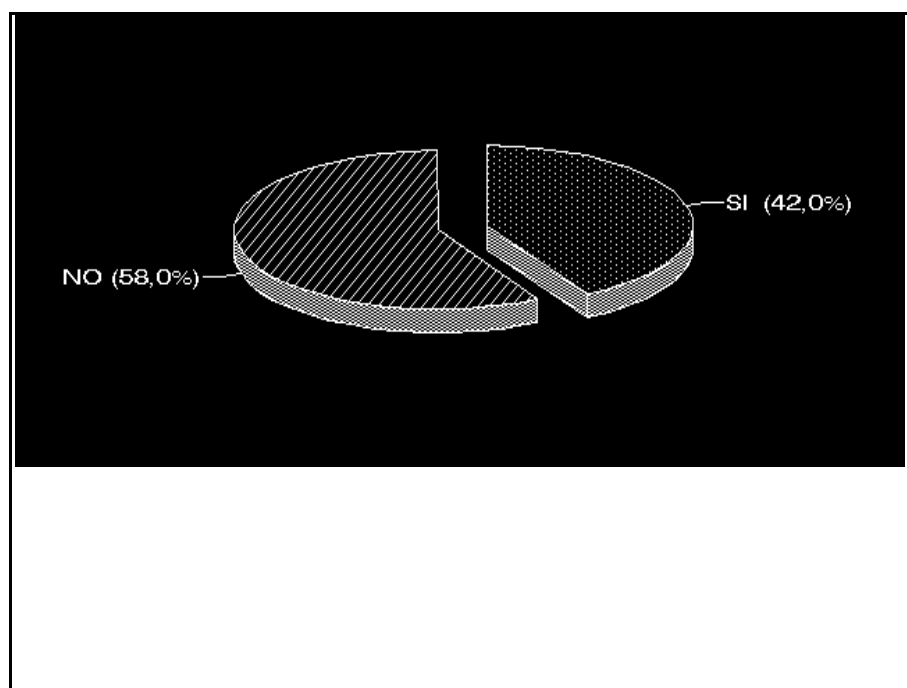
2.4 TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Teniendo en cuenta cada una de las preguntas identificadas en la encuesta, se entró a analizar una por una, obteniéndose los siguientes resultados:

- Dentro de su empresa existe alguna dependencia que lleve control sobre cada una de las diferentes áreas?.

Ver figura 1

Según las respuestas dadas por las diferentes empresas encuestadas, el 58% de ellas tienen una dependencia que lleva control interno; por lo tanto se puede afirmar que existe el concepto y se ejerce el control de las actividades de las demás áreas de la empresa; sin embargo este porcentaje no es representativo ya que un 58% no es suficiente para apreciar que las empresas en general ejercen control sobre sus diferentes actividades; se



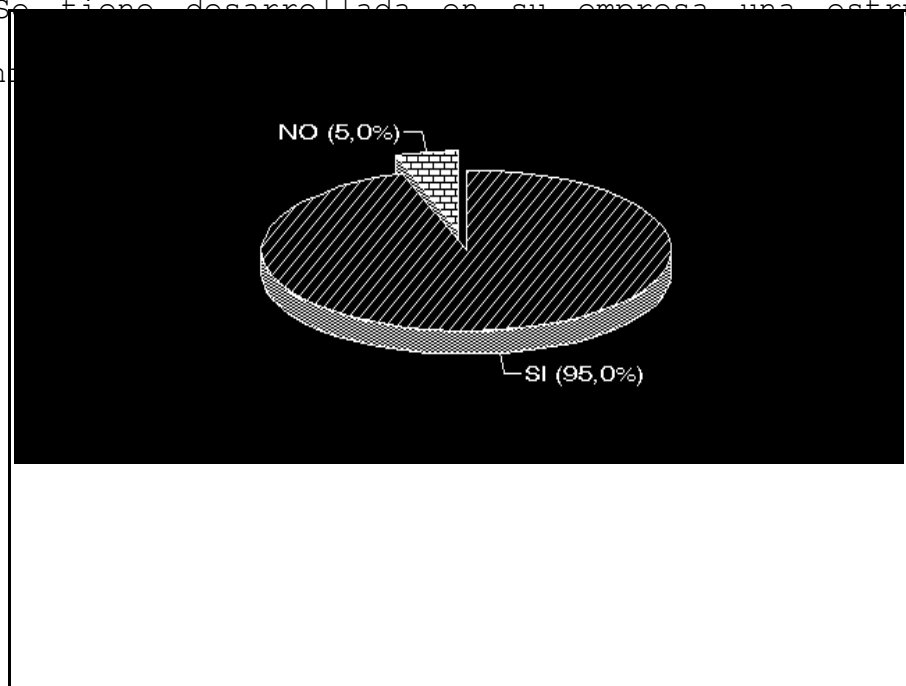
Gráfica 1. Existencia de dependencia sobre control interno

puede afirmar que hay una necesidad latente por parte de

la administración de desarrollar actividades de control que conduzcan hacia el mejor rendimiento de la empresa y de sus diferentes áreas.

El 42% restante de las empresas no poseen un departamento que se ocupe de ejercer control sobre las actividades que llevan a cabo las demás áreas debido a diferentes factores como: organización interna, factores económicos y tamaño de la empresa

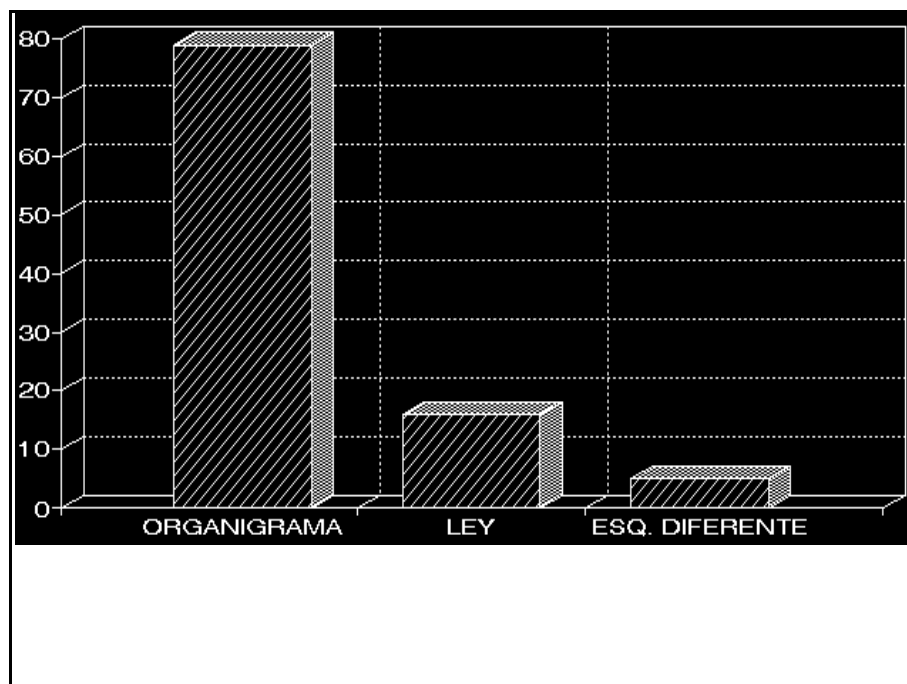
- Se tiene desarrollada en su empresa una estructura organizacional



Gráfica 2. Estructura organizacional

Se puede apreciar que la gran mayoría de las empresas encuestadas soportan sus actividades en una estructura organizacional que discrimina el orden jerárquico dentro de la empresa, el cual es de conocimiento de cada uno de los miembros de la organización, permitiendo de este modo reportar en forma directa las deficiencias encontradas a la persona encargada del área.

- Cómo se encuentra desarrollada su estructura organizacional?. Ver gráfica 3



Gráfica 3. Parámetros para el desarrollo de la estructura organizacional.

Cada una de las empresas encuestadas tienen diseñada una estructura organizacional, sin embargo para su desarrollo se siguieron diferentes parámetros como se puede observar en la gráfica.

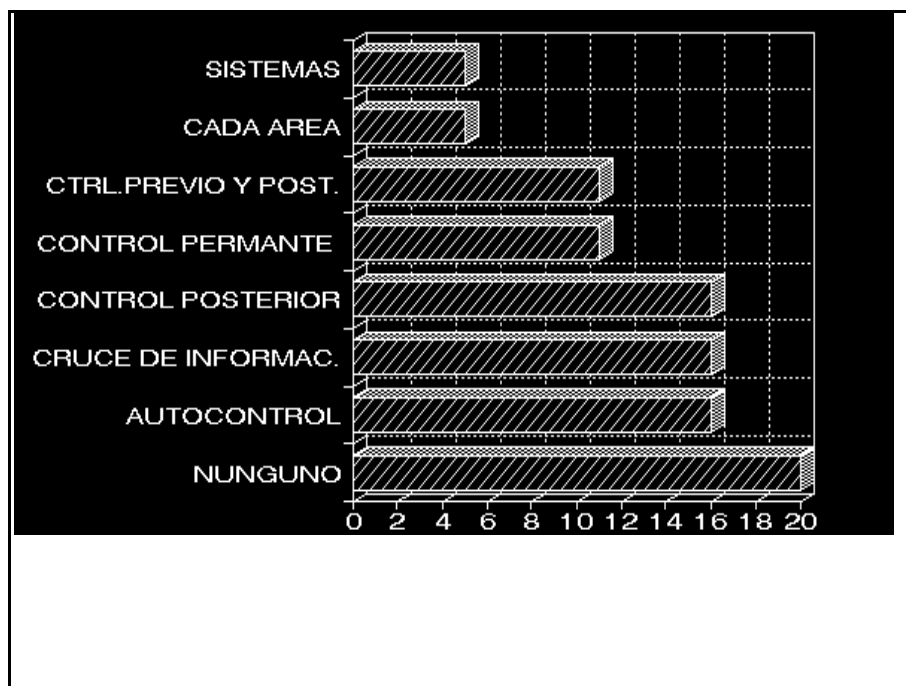
El 80% de las empresas encuestadas tienen determinado un organigrama que le permite establecer niveles jerárquicos y responsabilidades dentro de la organización; el 16% se rige por las normas dictaminadas por el gobierno como la ley 87/93, la cual establece el autocontrol como medio de evaluación del control interno; el 5% se limita a regirse

por esquemas diferentes a los establecidos anteriormente, los cuales son sugeridos por el personal directamente relacionado con la administración de la empresa quienes son responsables del desarrollo de las actividades de control.

- Qué actividades de control ejecutan en la evaluación de un sistema de control interno?. Ver gráfica 4

De acuerdo a los resultados expresados en el anterior histograma, se deduce que las entidades no planean actividades para ejercer control a corto y a largo plazo, sin embargo existen actividades programadas como: seminarios, talleres, charlas al personal, cruces de información, autocontroles, controles a través de sistemas, controles previo y posterior o actividades planeadas por cada área de acuerdo a sus necesidades.

De esta manera se puede deducir, que no existe un criterio definido para su evaluación, ya que cada empresa



Gráfica 4. Actividades de control

desarrolla sus controles dependiendo de sus necesidades y en algunos casos como las empresas estatales de acuerdo a los parámetros fijados por la ley 87/93.

Igualmente de acuerdo a la encuesta realizada se pudo observar que la gran mayoría de las deficiencias que se presentan en las empresas obedecen a que no se planean actividades periódicas de control, las cuales sólo una vez presentada la irregularidad, se establecen a manera de correctivo sin que esto conlleve a la creación de mecanismos permanentes.

- Tiene la entidad planteada una misión que le permita alcanzar los objetivos propuestos, y qué estrategias sigue para lograrlos?. Ver gráficas 5 y 6

De acuerdo con lo observado en la gráfica 5 se puede concluir que el 79% de las empresas encuestadas tienen establecida una misión que les permite guiar la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos; en tanto que el 21% aún no establece su misión, condición preocupante

ya que una empresa que carezca de misión no tiene definido los objetivos y por lo tanto no puede evaluar su efectividad y posicionamiento en el mercado

De acuerdo con la gráfica 6, un alto porcentaje de las empresas tienen claros los objetivos propuestos como producto de una apropiada estructura organizacional, lo cual le permite definir de una manera adecuada cual es su misión y determinar actividades o estrategias para llevarlas a cabo, por ello se encontró que las actividades mas representativas para las empresas estudiadas son: reuniones por departamento, estrategias de ventas, evaluación de objetivos y calidad total.

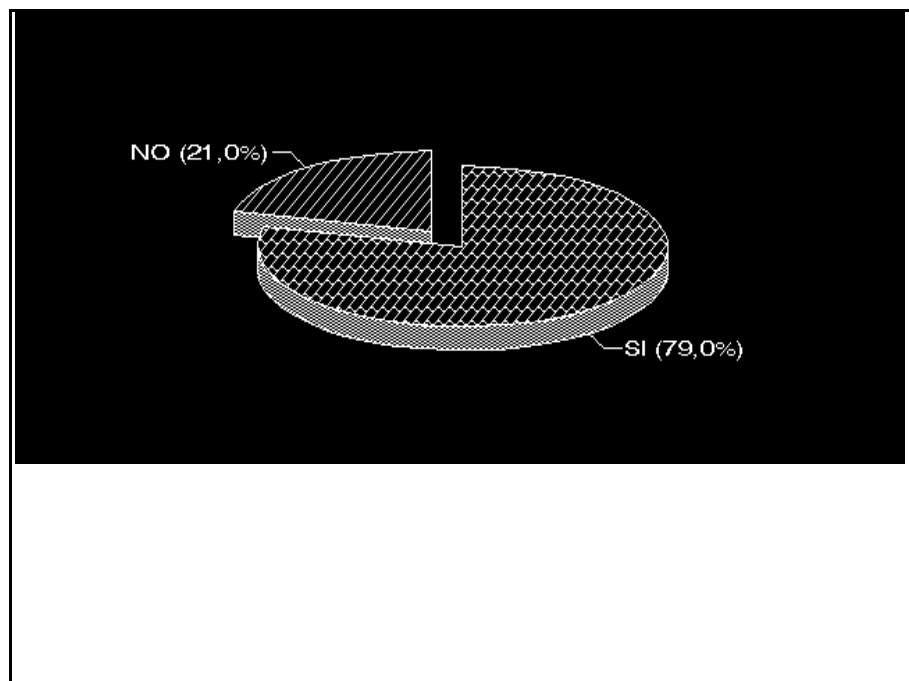
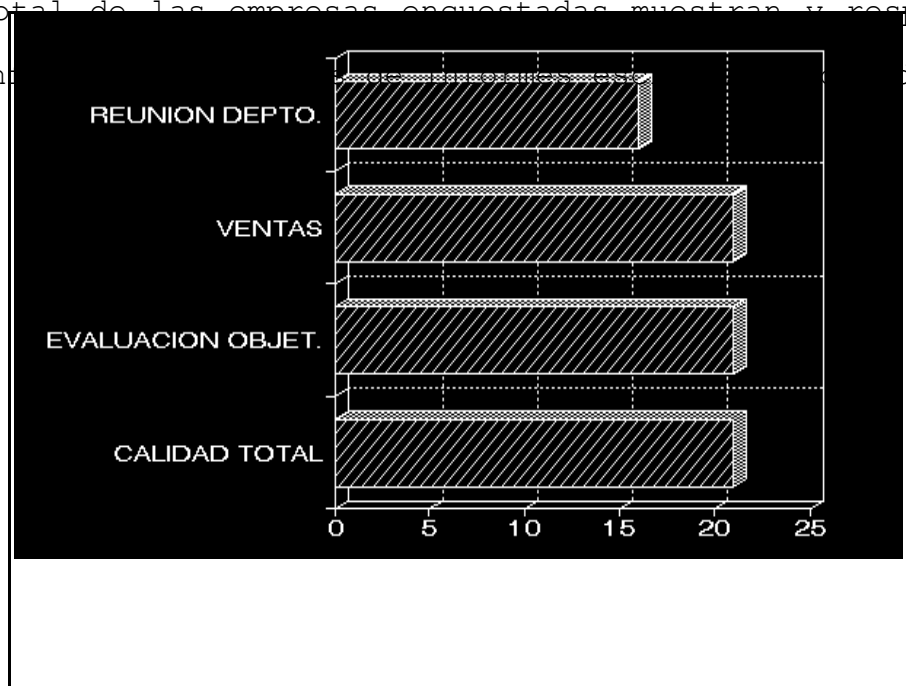


Gráfico 5. Existencia de misión

- De qué forma se presenta la información generada para las diferentes áreas?. Ver gráfica 7

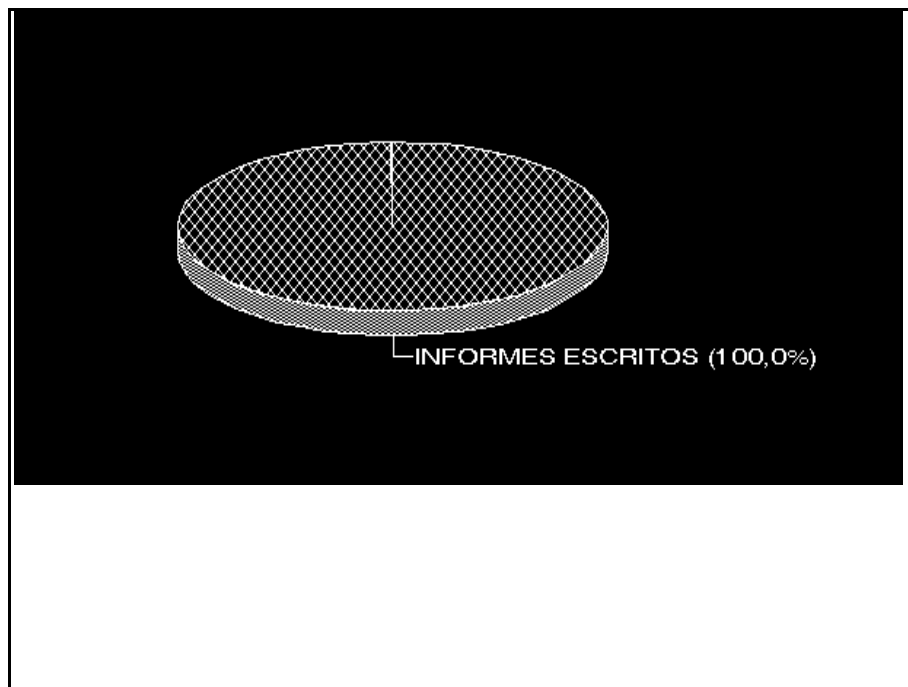
El total de las empresas encuestadas muestran y respaldan su intención de implementar los siguientes objetivos a



Gráfica 6. Estrategias para el logro de objetivos

su nivel jerárquico superior inmediato, en los cuales se detallan todas las actividades desarrolladas durante un período de tiempo determinado, y las inconsistencias que en ese mismo período se encontraron junto con los mecanismos establecidos para corregir esas irregularidades.

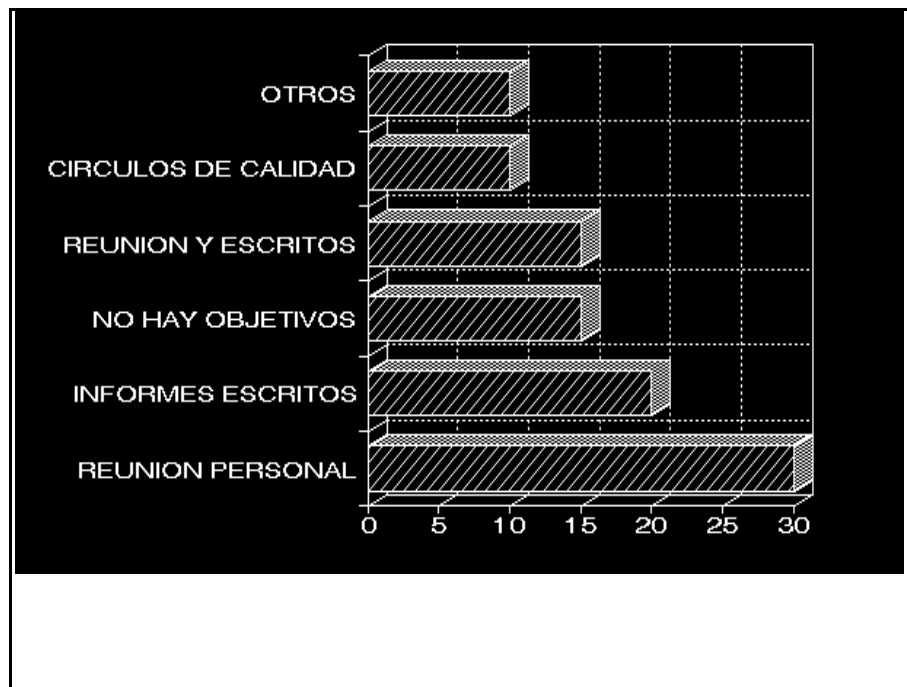
Igualmente a través de estos informes se da a conocer a la administración de la entidad la situación actual de la empresa, para que ellos evalúen la información recibida e implanten algunos otros correctivos si se hacen necesarios.



Gráfica 7. Presentación de la información

- Cómo se dan a conocer los objetivos que la entidad persigue al personal de la entidad?. Ver gráfica 8

De acuerdo como se observa en la gráfica, la mayoría de las empresas encuestadas dan a conocer sus objetivos a través de reuniones de personal, donde se busca concientizar a todos los miembros de la organización de las necesidades, fortalezas y debilidades de la institución con el ánimo de crear alternativas que



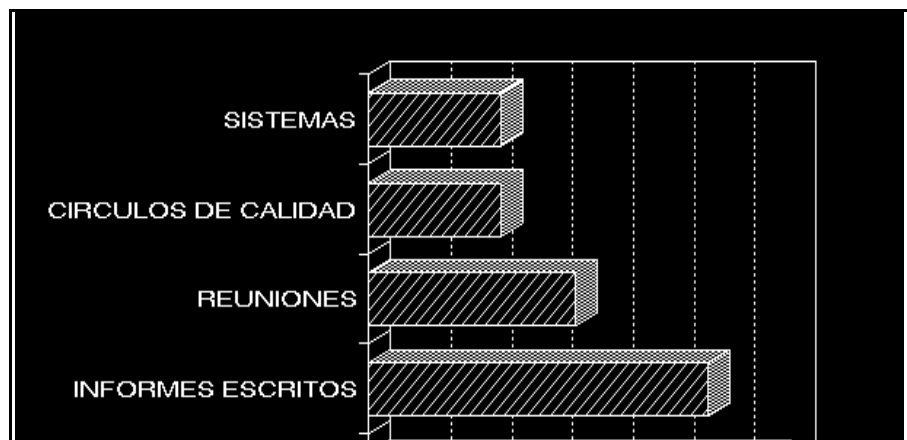
Gráfica 8. Conocimiento de objetivos

favorezcan los intereses de la entidad de manera conjunta.

Sin embargo existen otras empresas que emplean métodos diferentes como: círculos de calidad, informes escritos y otras formas de transmitir sus objetivos, los cuales son establecidos de acuerdo a las necesidades y recursos con los que cuenta cada entidad.

- Qué canales de comunicación desarrolla la empresa para entregar la información a cada área?. Ver gráfica 9

Como se puede apreciar en la gráfica, las empresas han determinado diferentes canales de comunicación como charlas e informes, informes escritos, reuniones, círculos de calidad, medios magnéticos entre otros, para entregar una información amplia y detallada al personal involucrado sobre cada uno de los problemas y dificultades presentados en cada área, e igualmente de oportunidades y fortalezas que se presenten a diario en el trabajo.



Gráfica 9. Canales de comunicación

Por lo anterior se puede deducir que las empresas encuestadas dan gran importancia a la forma como el personal de la entidad debe comunicar todo lo concerniente al desarrollo de las diferentes actividades que lleva a cabo la organización, logrando con este objetivo mantener informado al personal responsable de cada área de las distintas actividades y operaciones que al interior de la empresa ocurren.

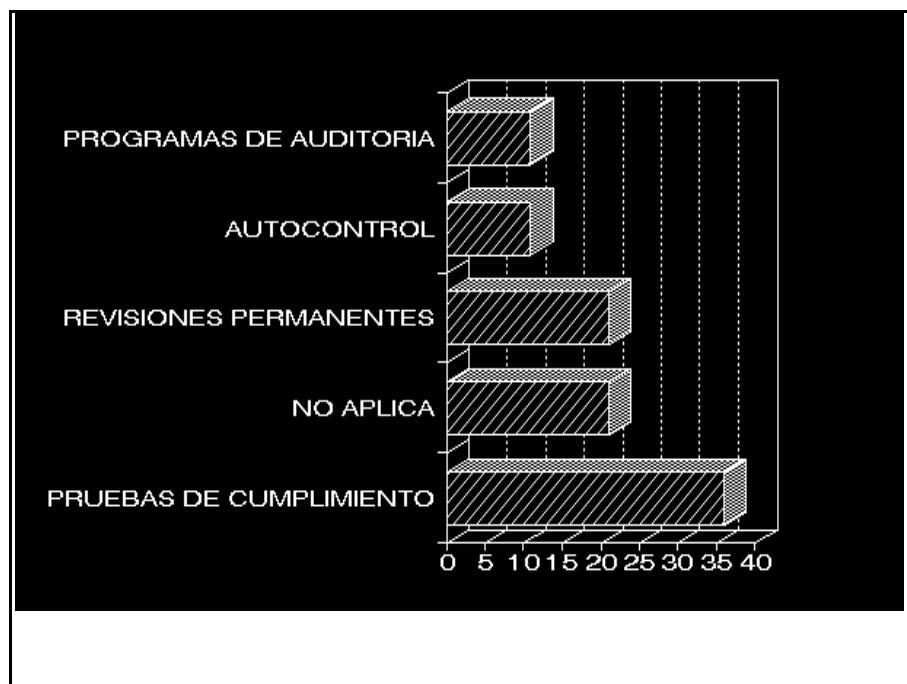
- De qué manera es supervisada la evaluación del sistema de control interno? Ver gráfica 10

Una de las principales formas para supervisar la

evaluación del sistema de control son: las pruebas de cumplimiento donde se determina el grado de efectividad de las estructuras y normas establecidas; revisiones permanentes que es un control constante de las diferentes actividades y procesos; autocontrol y en bajo grado los programas de auditoría. Es de notar que un porcentaje considerable de empresas no aplica dicha supervisión.

- Cómo son supervisados los procesos contables y financieros?. Ver gráfica 11

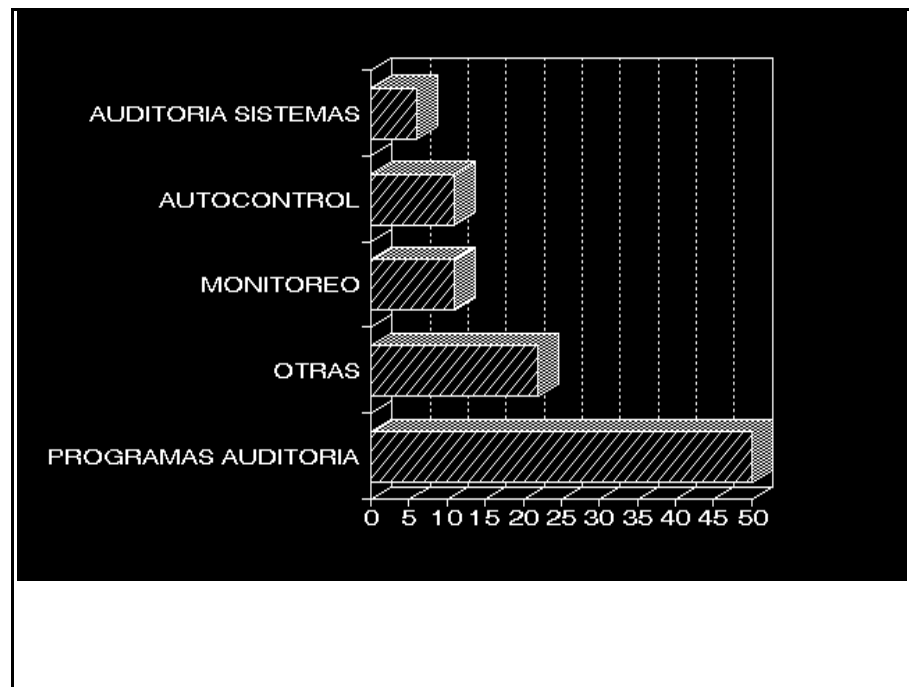
La forma como las entidades supervisan los procesos



Gráfica 10. Supervisión del control interno

contables es a través de programas de auditoría de acuerdo a las necesidades de cada empresa donde se analiza la credibilidad y confiabilidad de los reportes financieros - contables. Se utilizan también programas de monitoreo , autocontrol y herramientas de sistemas para realizar auditoría e igualmente existen otras herramientas que se diseñan de acuerdo a los hechos presentados por cada empresa.

Es de anotar, que no existe una unificación de criterios en cuanto a la forma de realizar dichas supervisiones,

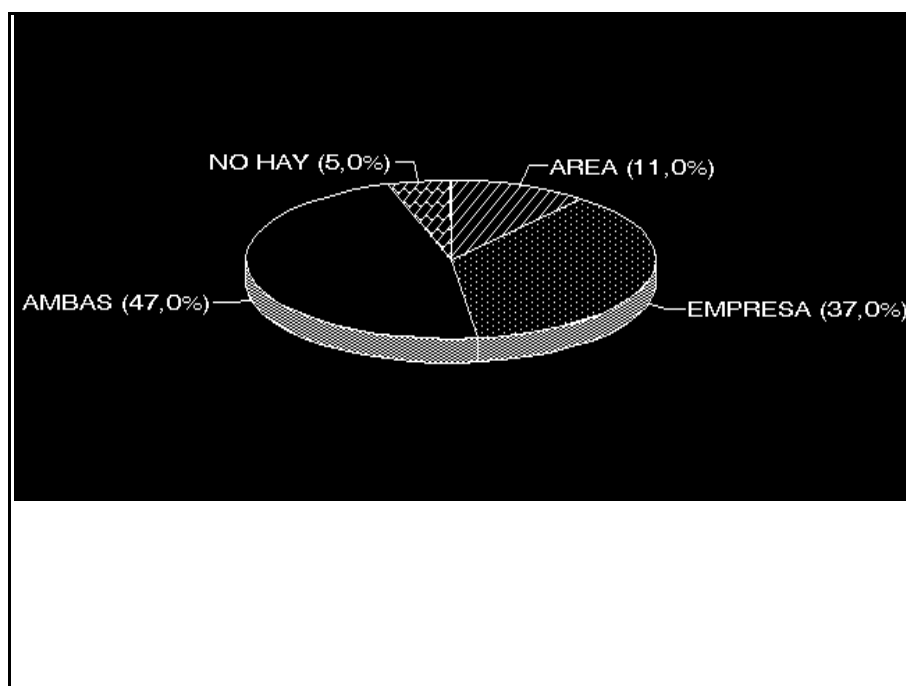


Gráfica 11. Formas de supervisión

debido a una disímil organización a nivel operativo.

En conclusión, existe una aceptabilidad amplia para ejercer programas de auditoría sobre cada una de las funciones financieras, que permite definir la productividad de la empresa y su capacidad monetaria.

- La supervisión y vigilancia que se realiza tiene en cuenta los objetivos del área?, o los objetivos generales de la empresa?. Ver gráfica 12



Gráfica 12. Determinación de objetivos

Gran parte de las empresas tienen definidos sus objetivos expresados en una misión que deben cumplir, y para llegar a ella se deben llevar a cabo una serie de acciones tendientes a fortalecer el cumplimiento de los objetivos definidos.

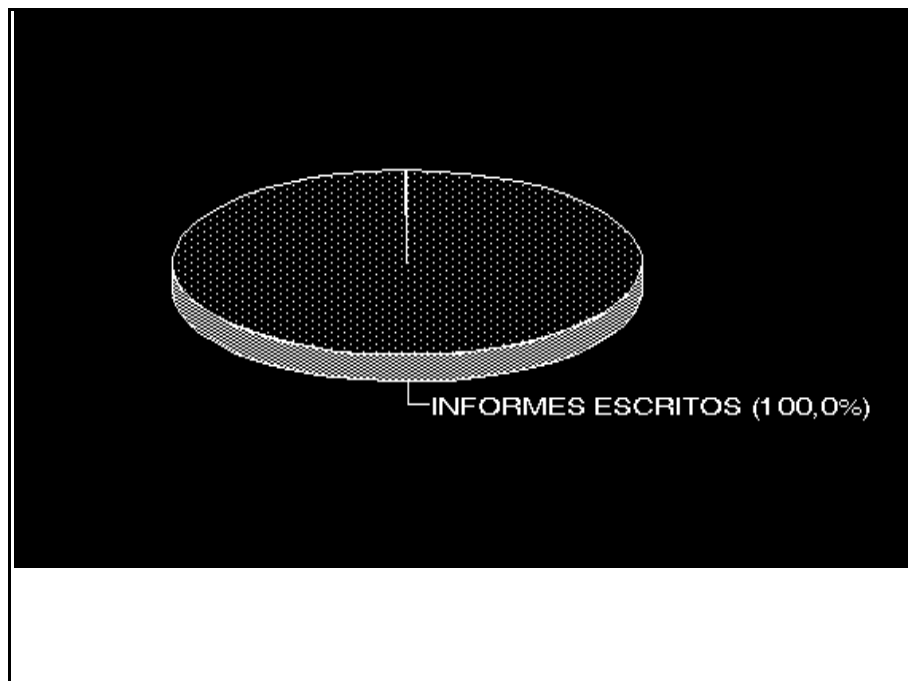
Es de suma importancia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero una combinación del cumplimiento de objetivos de área y de la empresa es la más aceptada; sin embargo existe tendencia a tomar los objetivos de la empresa como del área. y algunas empresas no toman ninguna de las dos opciones por no tener objetivos definidos.

- Cómo reportan las deficiencias encontradas por control interno y ante quien?. Ver gráficas 13 y 14.

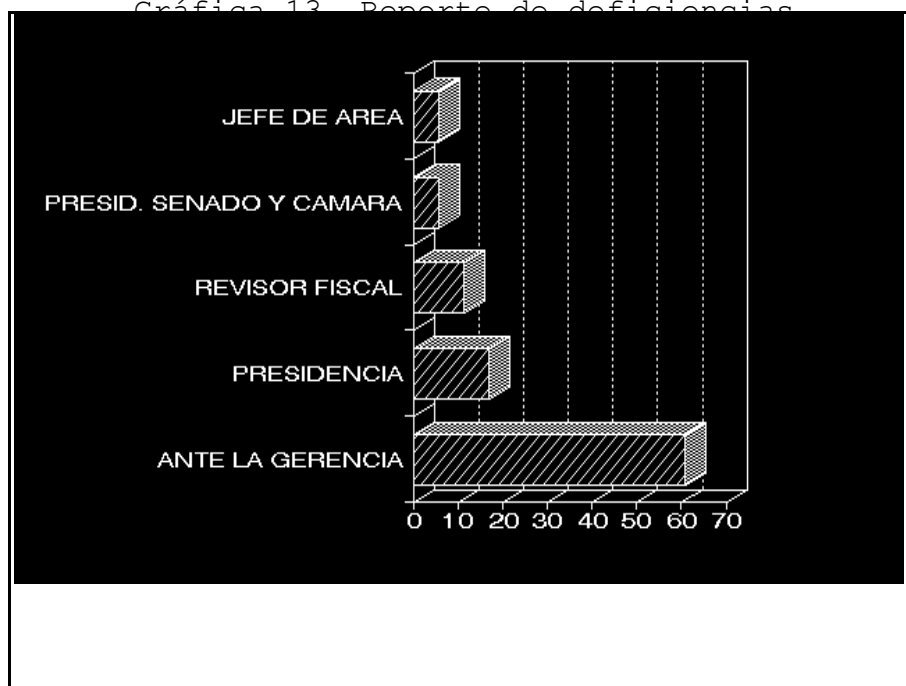
Para reportar las deficiencias encontradas dentro de cada una de las actividades del control interno, existen

canales regulares establecidos para determinar la forma de reportarlas así como también a quien deben ser dirigidos los informes; de esta manera se detallan los pormenores de las inconsistencias y fallas del proceso administrativo y financiero. Estos son reportados sobre todo al nivel jerárquico mas alto existente en la empresa, ya que se estima que es quien tiene el poder y la destreza de determinar la actividades encaminadas a corregir dichos inconvenientes. Según los expresa el cuadro anteriormente referido.

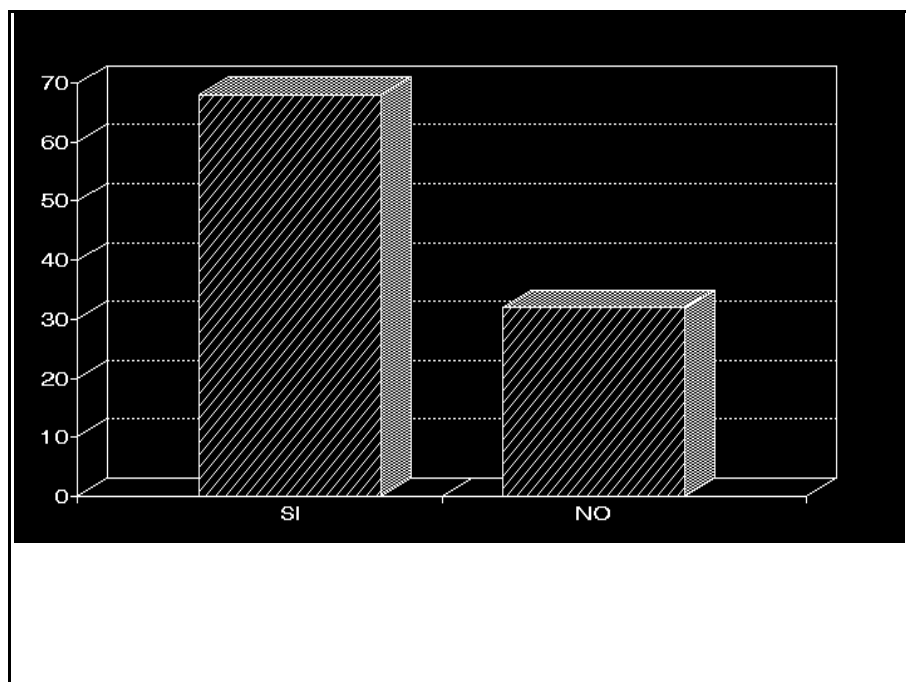
- En los procedimientos contables se lleva un control sistemático de tal manera que cuando se efectúe una transacción, todas las áreas involucradas reciban la información adecuada?. Ver gráfica 15.



Gráfica 13. Reporte de deficiencias



Gráfica 14. Dependencias a quien reportar



Gráfica 15. Control sistemático

Partiendo del auge de la informática, muchas empresas ya tienen establecidas redes de comunicación que les permite trabajar en línea, brindando de esta forma una información actualizada, ya que cuando se efectúa una transacción automáticamente se involucra a todas y cada una de las áreas que afecta, con lo cual se obtiene un informe global de la situación de la empresa actualizado y real.

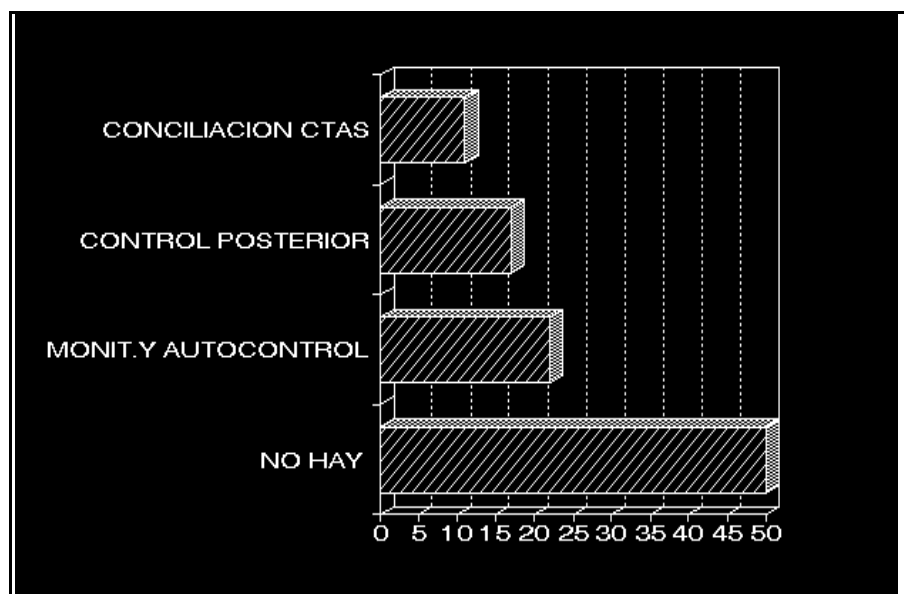
En general como se puede observar en la figura anterior la gran mayoría de las empresas muestran un interés en llevar una información actualizada en todo momento basado para ello en modelos informáticos que se lo permitan.

- Qué controles se realizan para asegurar el funcionamiento?. Ver gráfica 16

No existe una seguridad razonable o medible que permita determinar si el proceso de control es confiable, ya que no se ejercen ningún tipo de evaluación que permitan establecer la efectividad del control. Muchos de los cuales se hacen según las necesidades que se presentan de acuerdo al volumen de informes manejados; sin embargo existen algunas empresas que aplican monitoreo acompañado de un auto control al igual que control posterior y una conciliación de cuentas, permitiendo determinar un bajo interés en la creación de controles para el cumplimiento; lo cual determina una falla fundamental en el proceso de control interno y estructural.

- Existen controles específicos para áreas determinadas o todas las áreas son controladas por igual?. Ver gráfica 17

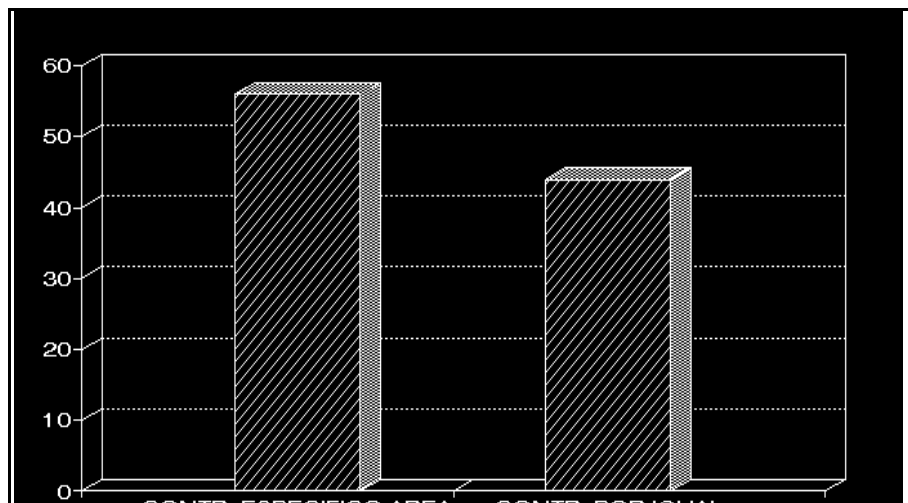
Se puede observar en las respuestas a esta pregunta, que



Gráfica 16. Controles para el funcionamiento

no existe una variación significativa en la determinación de tipos de objetivos (empresa o área) ya que esto varía de acuerdo a la clase y tamaño de las empresas.

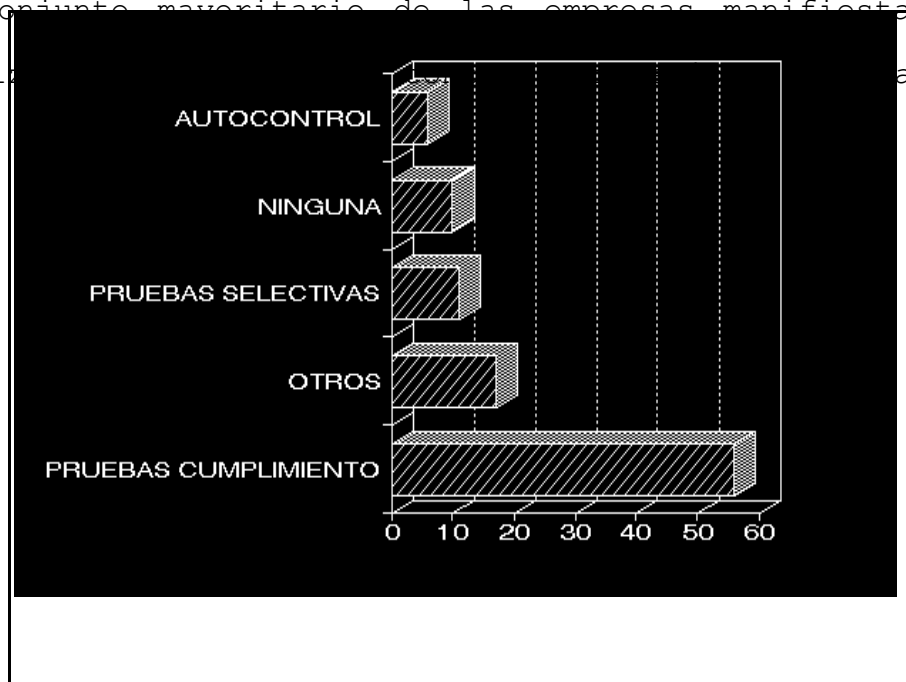
Se determina que hay sectorización y diferenciación de controles de acuerdo a las áreas que cubren, es decir se tienen en cuenta las necesidades y riesgos de cada área a las cuales cubrirán dichos controles. Sin embargo existe un número considerable de empresas que aplican controles por igual a todas las áreas, es decir toman a las empresas como un conjunto en igualdad de necesidades y riesgos.



Gráfica 17. Existencia de controles

- Qué pruebas de control utiliza para medir la efectividad de los procedimientos de la estructura de control interno?. Ver gráfica 18

El conjunto mayoritario de las empresas manifiestan que realizan pruebas de

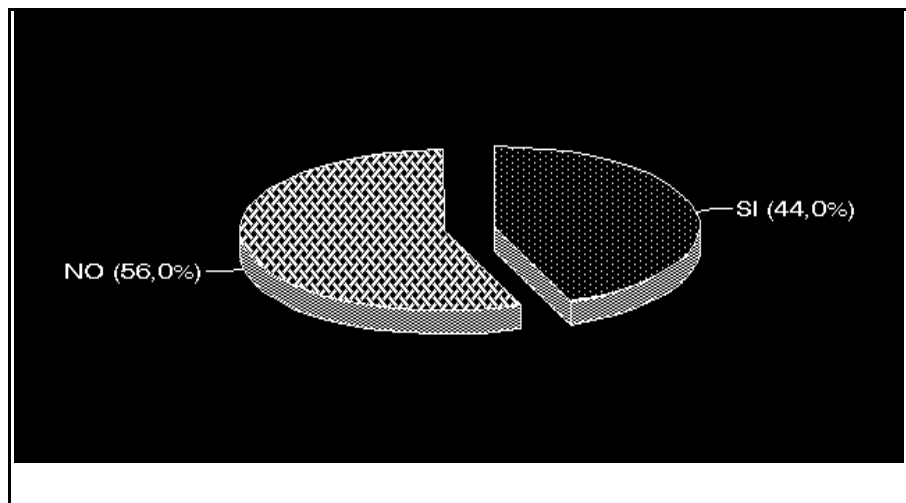


Gráfica 18. Pruebas de control

cumplimiento; sin embargo son utilizadas otras actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos del control, como son: pruebas selectivas y autocontrol.

También existen empresas en donde no se aplica ningún procedimiento que permita medir la efectividad del control interno; y en algunas otras aún se están adecuando sus sistemas a las normas de autocontrol establecidos en la ley 87/93.

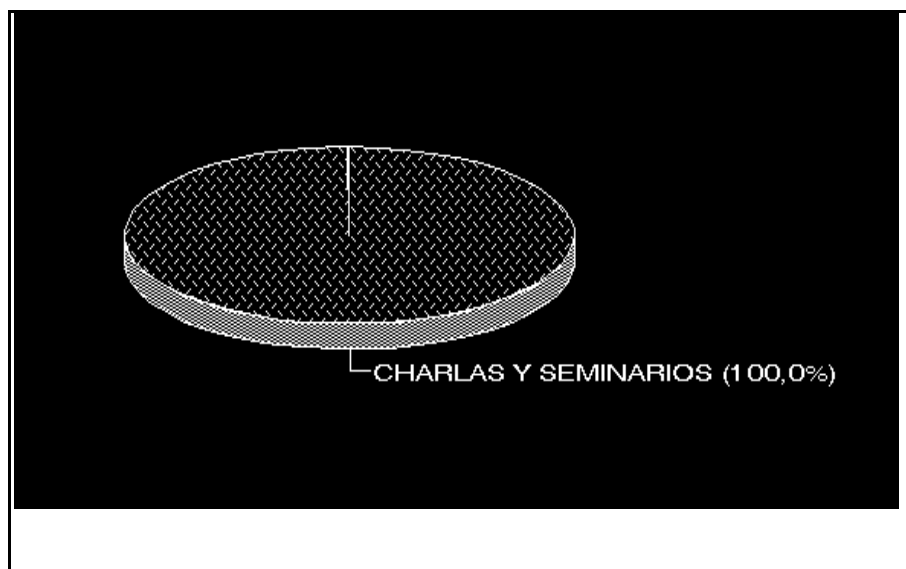
- Existen manuales de referencia o de funciones para cada área de la empresa?. Ver gráfica 19



Gráfica 19. Existencia de manuales de referencia

Se detecta poca importancia a la utilización de manuales de referencia o de funciones por áreas dentro de las empresas, pero a la par existen entidades con manuales de procedimientos en los cuales se determina la forma de realizar los diferentes procesos y las funciones del personal.

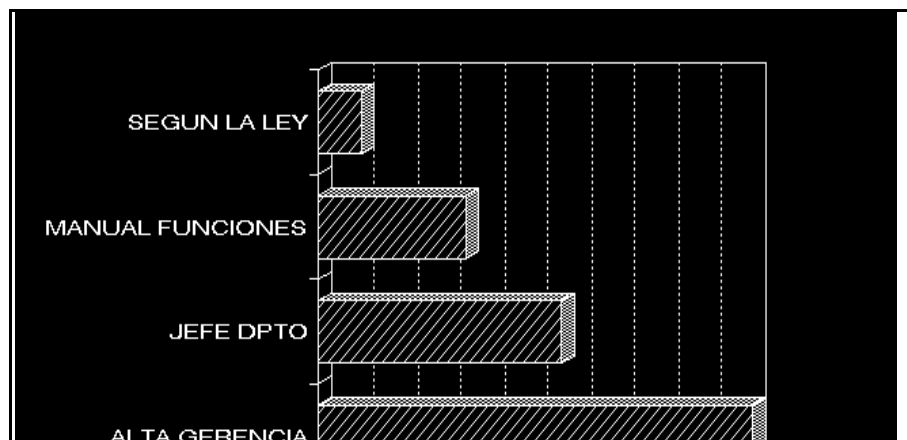
- Cómo es capacitado el personal que ingresa a la empresa y qué información le es suministrada?. Ver gráfica 20



Gráfica 20. Capacitación al personal

El total de las empresas encuestadas afirman realizar la capacitación de su personal nuevo, a través de seminarios y de charlas, donde se esbozan detalladamente los objetivos y la misión de la empresa. De lo anterior se infiere la importancia que dan las empresas a mantener informado a su personal de los objetivos y estrategias para cumplir la misión de la empresa.

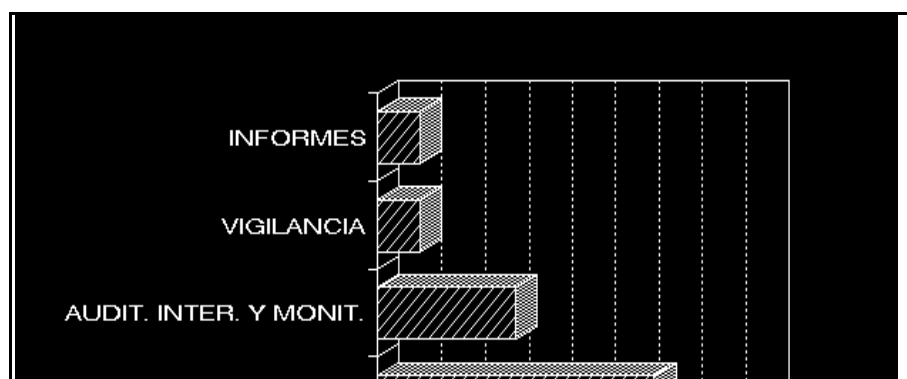
- Cómo establece la administración la delegación de funciones? Ver gráfica 21



Gráfica 21. Delegación de funciones

Como se puede observar existe una marcada tendencia de las empresas a realizar su segregación de funciones a través de la alta gerencia, lo cual implica que las empresas que acogen este modelo están realizando su segregación de una manera adecuada, teniendo en cuenta que se trata del ente más indicado para decidir hasta que punto un funcionario puede comprometer sus intereses.

- Qué mecanismos se emplean para verificar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones?. Ver gráfica 22



Gráfica 22. Mecanismos de cumplimiento

Como gran parte de las empresas encuestas no cuentan con un manual de funciones se puede considerar que no existen mecanismos para establecer el cumplimiento de los mismos; no obstante las empresas que si lo tienen, utilizan pruebas de evaluación de personal, auditoría interna, monitoreo, vigilancia e informes.

Por lo anterior se deduce que las organizaciones, no tienen diseñados modelos estándar que le sirvan de referencia a la entidad para verificar el cumplimiento de funciones establecidas en los manuales de referencia; por el contrario el 42% de las empresas encuestadas no utilizan ningún mecanismo de control que les permita

comprobar el buen desempeño de las actividades u operaciones que el personal ejecuta.

2.5 DIAGNOSTICO

De acuerdo a lo extractado de las encuestas realizadas, se puede observar una necesidad latente de unificar un criterio, toda vez que en Colombia no existe una idea clara de lo que es el control interno, pues simplemente se lleva a cabo como una función de supervisión; por esto se hace necesario establecer parámetros que sirvan de base para mejorar la estructura del sistema de control interno que actualmente se aplica al interior de las empresas.

Se puede establecer que las empresas que dicen tener un departamento de control interno se refieren sólo a una o más personas encargadas de revisar los procedimientos o actividades que lleva a cabo el personal de la entidad.

Aun cuando aspectos como los componentes del control interno son factores de primordial importancia para la existencia de un adecuado sistema de control interno, es necesario anotar que las empresas nacionales no les dan el valor y significado que estos elementos se merecen para su

aplicabilidad.

Es importante destacar que las empresas a nivel nacional carecen de un apropiado sistema de control interno, de tal manera que este le permita servir de apoyo a la gestión administrativa en las decisiones u operaciones que lleva a cabo la entidad.

Como resultado de esta evaluación se hace necesario dar a conocer las reglamentaciones que a nivel internacional se están dando sobre este control interno, con el fin de que las empresas puedan adoptar este modelo de acuerdo a las necesidades y características de cada una de ellas.

3. ESTUDIO DE LAS REGLAMENTACIONES INTERNACIONALES

3.1 GENERALIDADES

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras sobre Control Interno, con la participación de muchos ejecutivos de gerencia, presenta un informe detallado con todo lo relacionado al control interno, con el ánimo de aclarar las diferentes expectativas que sobre esta materia se tienen; también presentan un informe práctico para ser usado por las empresas con el propósito de dar las guías necesarias para que puedan evaluar y mejorar el sistema de control interno.

Este estudio fue diseñado para producir reportes sobre el estado de objetivos, dar asistencia a los gerentes en el mejoramiento de los sistemas de control interno en sus entidades, y dar un entendimiento común del control interno entre las partes interesadas.

Se preparó con miras a desarrollar un reporte que es teóricamente sano donde se encuentran las necesidades de los ejecutivos de negocios los cuales llevan a cabo el control interno en el mundo real.

Se espera que este informe ofrezca un numero de beneficios y parámetros para la comprensión mutua del personal responsable del control interno de tal manera que puedan hablar un lenguaje común y comunicarse efectivamente. Los ejecutivos empresariales se ubicarán para evaluar los sistemas de control frente a parámetros, fortalecer los sistemas y llevar sus empresas hacia los objetivos establecidos; los legisladores y reguladores podrán ganar un entendimiento mayor del sistema de control interno, sus beneficios y limitaciones.

La siguiente exposición es un análisis pormenorizado de los aspectos mas sobresalientes tratados en dicho informe.

Es importante que toda organización independientemente de su tamaño o naturaleza, establezca en su interior el sistema de control interno, con el fin de alcanzar las metas propuestas, siendo este un proceso llevado a cabo por el gerente ejecutivo de la entidad para prever una

certeza razonable en el logro de los objetivos de la entidad.

El informe describe el control interno orientado hacia:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de las diferentes dependencias.

- Suministrar un estándar para que cualquier empresa pueda poner a funcionar un sistema de control interno y determinar como manejarlo.

Con el propósito de llevar a cabo un enfoque que permita conocer las necesidades individuales de cada empresa, las entidades categorizan los objetivos de la siguiente manera:

- Efectividad y eficiencia de operación: Hace referencia a los objetivos básicos de un negocio, incluyendo objetivos de rendimiento y ganancia y protección de los recursos.

- Confiabilidad de los reportes financieros: Tiene que ver con la seguridad en la preparación de los estados

financieros.

- Conformidad con las leyes y regulaciones aplicables:
Se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales esta sujeta la entidad.

Las categorías anteriormente enunciadas permiten llevar a cabo un enfoque dirigido a conocer las necesidades individuales de cada empresa particular.

El control interno se conforma de cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de la forma como la gerencia de la empresa lleva a cabo el negocio, los cuales están integrados al proceso de administración. Los componentes deben ser aplicados a todas las empresas, y la manera de llevarlos a cabo depende del tamaño y naturaleza de la misma, ya que los controles que se efectúen pueden ser menos formales y estructurales para empresas pequeñas y medianas. Los componentes son los siguientes: Ver gráfica 23

- Ambiente de control

- Evaluación de riesgos

- Actividades de control

- Información y comunicación

- Monitoreo.

Los controles internos resultan mas efectivos cuando se construyen de acuerdo a las necesidades de cada empresa, por lo tanto son parte importante de la misma, pues apoyan las iniciativas de calidad y fortalecimiento, evitan costos innecesarios y permiten respuestas rápidas a las condiciones de cambio.

Existe una relación directa entre los objetivos y los componentes de control interno; los objetivos son los que una empresa se esfuerza por lograr, los componentes representan lo que se necesita para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, cuando se mira cualquier categoría de un objetivo, todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno es efectivo. Ver gráfica

24

Desafortunadamente, la mayoría de la gente tiene esperanzas grandes e irrealistas pues toman por absoluto el creer que el control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, que garantizará el logro de los objetivos empresariales básicos, o por los menos, asegurará la supervivencia de la entidad.

Es importante dejar en claro, que el control interno solo puede proveer la seguridad razonable, no absoluta a la administración y a la junta directiva de alcanzar el logro de los objetivos de la entidad relacionados con la confiabilidad de reportes financieros y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones. El logro de estos objetivos, los cuales están basados en los estándares impuestos por las partes externas, dependen de la manera como son ejecutadas las actividades u operaciones dentro del control de la compañía.

Dentro de este informe, también se considera el papel y la responsabilidad que tiene cada persona dentro de la empresa, ya que el control interno es en algún grado responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la

organización.

3.2 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

3.2.1 Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando el control consciente de su personal. Este es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen:

- La integridad, los valores éticos y la competencia del personal de una entidad.

- La filosofía de administración y el estilo de operación.

- La manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla su personal.

- La atención y dirección proporcionada por la junta directiva.

El ambiente de control es aquel componente de control interno que le proporciona a cualquier empresa el medio en el cual el personal encamina o conduce las operaciones propias de la entidad, tomando para si la responsabilidad del control; esta conformado por el conjunto de la empresa y su personal.

El funcionamiento del ambiente de control depende de la competencia y honestidad de los que la operan, de la preparación, la selección y el entrenamiento, así como de las características individuales del personal involucrado.

En definitiva, el ambiente de control es el producto de la forma en que las directivas de la empresa manejan sus propias tareas y enfocan el trabajo de la empresa globalmente.

El ambiente de control influye en los demás componentes de control interno como son las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el monitoreo.

El efectivo ambiente de control proporciona a la entidad personas competentes, creando en ellos conciencia de control y una perfecta armonía dentro de la organización,

estableciendo políticas y procedimientos adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

3.2.1.1 Factores del ambiente de control

El ambiente de control se ve influenciado por unos factores que varían de acuerdo al tamaño y extensión de la empresa como son los siguientes:

3.2.1.1.1 Integridad y valores éticos: Toda empresa al momento de fijar sus objetivos, debe llevar implícito unos valores éticos, los cuales reflejan el comportamiento de la entidad dentro del ámbito comercial y social, de tal modo que estos no solo se limitan al cumplimiento de leyes o al logro de un nivel de reputación, sino que se crea una cultura social que refleja lo que realmente sucede dentro de la organización.

Lo íntegro y lo ético que sea una empresa, es un factor determinante en el bienestar de la misma, puesto que con seguridad contribuirá de forma eficaz a la puesta en práctica de las políticas y los sistemas de control de la entidad.

Lo anterior hace referencia al código de conducta que debe tener la entidad para alcanzar los objetivos fijados por ella, relacionados con unos parámetros de comportamiento que reflejen la integridad en el manejo de la organización.

La integridad y los valores éticos se consideran factores indispensables del ambiente de control, pues estos afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los componentes de control interno.

Para que exista un efectivo comportamiento ético en todas las actividades que desarrolla la entidad el cual contribuye al logro de las políticas trazadas por la empresa, es necesario que exista integridad en todo el personal relacionado con la entidad, tanto interno como externo.

Para las entidades es difícil crear un código de conducta, que considere las inquietudes del personal involucrado, ya que existe variedad de intereses creados de cada una de las partes que intervienen en el desarrollo de la organización.

El comportamiento ético y la integridad en el manejo de una entidad son el producto de la cultura social de la empresa, la cual incluye normas éticas y de comportamiento del personal de la empresa al interior de la organización.

Los valores éticos pueden verse afectados por los siguientes factores:

- Estímulos y tentaciones: Ciertos factores organizacionales, pueden influir en la posibilidad de reportes financieros fraudulentos y cuestionables. Esos mismos factores pueden ser probables para influenciar el comportamiento ético.

El personal se puede ver involucrado en actos deshonestos, ilegales o antiéticos, simplemente porque sus organizaciones les dan estímulos o tentaciones para hacerlo.

Las situaciones que estimulan al personal para llevar a cabo actos antiéticos pueden ser:

- La presión por lograr objetivos de desempeño irreales, más si estos se deben realizar a corto plazo.

- Reconocimientos que dependen del alto desempeño, y recortes altos y bajos en los planes de bonificaciones.

La experiencia ha demostrado que existe una serie de tentaciones que llevan al personal de las entidades a involucrarse en actos impropios como:

- Controles inexistentes o inefectivos como segregación pobre de los deberes en áreas sensibles que ofrecen tentaciones para robar o para tener un desempeño pobre.
- La alta descentralización que deja a la administración sin conocimiento de las acciones tomadas en los niveles organizacionales mas bajos y por lo tanto reduce las oportunidades de conocerlo.
- Una función de auditoría interna débil, que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos impropios.
- Una junta directiva inefectiva que no proporciona una visión objetiva de la alta gerencia.

- Castigos por comportamientos inapropiados que son insignificantes o no se hacen públicos y por lo tanto pierden su valor como disuasorios.

Remover o reducir estos estímulos y tentaciones pueden ir sobre la línea de disminuir el comportamiento indeseado; esto puede ser logrado siguiendo prácticas comerciales sanas y provechosas. Por ejemplo, estímulos de desempeño acompañados de controles apropiados puede ser una técnica de administración útil y por lo tanto permite que el desempeño de los objetivos sea real.

Establecer objetivos de desempeño reales es una práctica motivacional sana, que reduce el stress contraproductivo así como reportes financieros fraudulentos que crean objetivos irreales. Un sistema de reporte bien controlado puede servir como salvaguarda de la tentación de desempeñarse erróneamente.

- Guía moral: Existe otra causa que hace probable, el que se presenten reportes financieros fraudulentos y cuestionables en una organización y consiste en la ignorancia del personal, causada por una guía moral pobre; la guía moral debe ser comunicada en una forma muy clara

con respecto a lo que esta bien o esta mal, ya que el personal que cae en estos errores lo hace mas por falta de conocimientos que por engaño hacia la entidad.

Por lo anterior la mejor forma de hacer llegar este mensaje al personal es desde la cabeza de la organización, desde allí se debe dar buen ejemplo a todos los niveles de la entidad.

La empresa debe tratar por todos los medios posibles, de buscar las estrategias adecuadas para que el personal conozca y entienda el código de conducta. También debe adoptar las acciones necesarias para castigar al empleado que viole tales conductas.

- Compromiso para competir: Los individuos compiten constantemente dentro del desarrollo de sus funciones; para ello deben demostrar conocimiento y habilidad para el desempeño de sus tareas. La necesidad de que estas tareas sean ejecutadas es una decisión de la administración, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de la entidad.

Se deben determinar los niveles de competencia de acuerdo

al tipo de trabajo, traduciendo los niveles en conocimientos y habilidades las cuales dependen de la inteligencia, el entrenamiento y la experiencia del individuo.

Se debe tener en cuenta la naturaleza y el grado de juicio al ejecutar un trabajo específico, siendo esta una forma de desarrollar los niveles de conocimiento y habilidad del individuo.

3.2.1.1.2 Junta directiva o comité auditor. El ambiente general de control también se encuentra muy influenciado por la junta directiva o comité auditor de la entidad, por el grado de importancia que estos desempeñan dentro de la entidad. La junta directiva se debe caracterizar por ser muy activa, por poseer un alto sentido de responsabilidad, por tener una mentalidad que le permita guiar de una manera adecuada la organización hacia el logro de sus objetivos.

La junta directiva debe conocer todas las acciones que al interior de una organización se tejen, con el ánimo de que puedan involucrarse y cuestionar las actividades de la administración.

En organizaciones grandes es necesario que la junta directiva tenga su personal interno (empleados-directores), para que pongan en su conocimiento lo que sucede en la empresa, y de esta manera tomen los correctivos del caso y poder presentar el balance social requerido.

3.2.1.1.3 Filosofía de administración y estilo operativo.

La forma como una empresa sea manejada se vera afectada directamente por los conocimientos de la administración y la manera como esta opere, además de tener en cuenta los riesgos que el administrar conlleva.

El tomar riesgos significativos, proporciona una visión diferente de control interno con respecto a empresas que efectúan operaciones en territorio peligroso con consecuencias económicas desfavorables. Una entidad puede ser manejada de manera informal, si el manejo de sus operaciones cuenta con administradores claves, pero lo puede hacer de una manera formal si confía en políticas escritas, indicadores de desempeño y reportes.

Se debe tener en cuenta dentro de la filosofía otros

elementos como son: actitudes hacia reportes financieros, selección de principios contables alternativos, los presupuestos y el procesamiento de la información, funciones contables y de personal.

- Estructura organizacional: Representa el entorno en el cual las actividades para alcanzar los objetivos trazados son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. Estas actividades se asocian con las llamadas escalas de valores contando además con funciones de apoyo relacionadas con administración de recursos humanos o avance tecnológico.

Para implantar una estructura organizacional sobresaliente, se deben definir áreas claves de autoridad y responsabilidad, y establecer líneas adecuadas de reporte.

La estructura organizacional se desarrollará conforme a las necesidades así lo exijan; estas pueden ser centralizadas o descentralizadas. El dominio de dicha estructura depende en parte de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades.

Se debe tener en cuenta que cualquiera que sea la estructura de una entidad, sus actividades se encaminaran a la puesta en marcha de estrategias que logren los objetivos particulares.

3.2.1.1.4 Asignación de autoridad y responsabilidad.

Tiene que ver con el grado de responsabilidad y autoridad que se asignan para el desarrollo de la actividad y la solución de problemas, con el establecimiento de políticas y prácticas que vayan en beneficio de la entidad.

Una entidad lleva a cabo el establecimiento de la actividad y la responsabilidad, con el ánimo de incentivar la iniciativa del personal frente a las diferentes actividades operativas que lleva a cabo. La delegación de autoridad se debe hacer con el personal que esta mas directamente relacionado con el tipo de autoridad que se piensa efectuar, ejemplo (vender productos a precios rebajados, ofrecer un mayor descuento, negociar contratos de suministros etc.).

Si una entidad quiere delegar sólo lo necesario para lograr los objetivos, requiere que los riesgos a los cuales se ve enfrentada la organización sean mínimos; pero

si por el contrario, se delega demasiado la compañía puede verse enfrentada al perfeccionamiento o al desequilibrio de la estructura organizacional, acarreando esta delegación mayor responsabilidad para el empleado.

En cualquier organización los empleados deben ser conscientes de la autoridad y responsabilidad que se les ha delegado, manteniendo siempre la información y la dirección hacia el gerente ejecutivo, quien tiene la responsabilidad última de todas las actividades que allí se desarrollan.

3.2.1.2 Políticas y prácticas del recurso humano. El recurso humano se encarga de comunicar a sus empleados lo relacionado con la integridad esperada, comportamiento ético y competencia, esto lo logra por medio de unas practicas las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con la contratación, orientación, instrucción, evaluación, consejería etc.

Cada una de estas prácticas, lleva un mensaje explícito sobre lo que la entidad persigue. Por ejemplo, con las acciones disciplinarias se da a entender que violaciones al comportamiento esperado no serán toleradas; pero para

que el personal cumpla con nuevos retos, es indispensable que éste se encuentre equipado y que en un momento dado esté preparado para los cambios que se presenten debido a lo rápido de las tecnologías cambiantes y al aumento de la competencia.

Algo importante para tener en cuenta, es la continua educación e instrucción, no importa de que forma se dé, para mantener la paz y manejar efectivamente el ambiente, siendo siempre este un proceso continuo.

3.2.1.3 Diferencias e implicaciones. Es razonable que el ambiente de control varíe en las divisiones operativas de una entidad con respecto a subsidiarias extranjeras, esto se debe a diferencias en las ventajas, juicios valorativos y la manera de administrar.

Se debe tener en cuenta el efecto que presentarán los demás componentes de un sistema de control interno si el ambiente de control varía. Los efectos de un inefectivo ambiente de control redundará en pérdidas financieras, mala imagen pública o un posible fracaso comercial.

La administración de la empresa, debe dejar ver su preocupación y actitud frente al control interno efectivo, pero ella no debe conformarse con dar las ordenas correctas, porque una actitud no apropiada puede desembarcar en un mal ambiente de trabajo.

Todas las entidades, cualquiera que sea su estructura o su tamaño, deben tener en cuenta los factores del ambiente de control para poder alcanzar los objetivos trazados y poder determinar si existe un ambiente de control positivo.

Las entidades medianas y pequeñas, deben implementar estos factores de manera diferente a las grandes entidades, ya que en ocasiones pueden resultar costosos e innecesarios; por ejemplo un código de conducta para una entidad pequeña, no necesariamente debe ser escrito, puede ser transmitido en forma oral, y esto no significa que para ella no sea importante la integridad y el comportamiento ético de sus empleados, lo mismo sucede con las políticas de recursos humanos, ya que estas pueden existir y dadas a conocer en una forma oral.

De igual manera ocurre con los directivos externos, los cuales hacen parte integral de una junta directiva, pero

que resulta difícil y costoso para una entidad pequeña mantener una mayoría de directivos pudiendo llevarlo a cabo con un número más reducido.

3.2.2 Evaluación de riesgos.

Toda empresa independiente de su tamaño, estructura o naturaleza, se ve enfrentada a una variedad de riesgos, es por esto que la administración debe ser enfocada al establecimiento de dichos riesgos, para esto la entidad antes que nada, debe fijar los objetivos los cuales deben ser entrelazados en diferentes niveles y direcciones y de esta manera tomar las acciones necesarias para enfrentarlos y salir avante frente a la diversidad de cambios (económicos, regulatorios, operacionales, etc), a los cuales se ve enfrentada una organización, con el propósito de mantener una buena imagen pública y calidad en los productos y servicios.

La organización debe conocer que tanto riesgo debe ser prudentemente aceptado y luchar por mantener los riesgos dentro de estos niveles, ya que no existe manera de que una entidad reduzca el riesgo a cero.

Una organización debe tener claramente establecido su plan estratégico, herramienta indispensable en su supervivencia y éxito en el mercado. El plan estratégico lo conforma la misión, que en últimas corresponde a: los objetivos que se traza una entidad, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a las cuales se ve enfrentada una organización.

Si una entidad desea tener éxito en el mercado, además de los objetivos específicos que tiene claramente definidos, debe crear unos sub-objetivos los cuales se establecen por áreas (Producción- ventas- mercadeo- financiación- etc), incluyendo en ellos las metas que cada uno debe cumplir, esto facilitara a la organización detectar los factores críticos para su supervivencia.

Cada entidad se plantea una misión, estableciendo los objetivos que desea lograr y las estrategias para alcanzarlos. Los objetivos pueden ser establecidos por una entidad como un todo, o pueden ser enfocados para actividades específicas dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos son específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por tal razón los objetivos se dividen en categorías.

3.2.2.1 Categorías de los objetivos. Con el propósito de llevar a cabo un enfoque que permita conocer las necesidades individuales de cada empresa, los objetivos se deben caracterizar de la siguiente manera: objetivos de operación, objetivos de información financiera y los objetivos de cumplimiento.

3.2.2.1.1 Objetivos de operación: Pertenecen a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad; hacen referencia a los objetivos básicos y metas de la organización, incluyendo objetivos de rendimiento y ganancia y protección de los recursos; estos varían de acuerdo a las decisiones tomadas por la administración en cuanto a estructura y desempeño. Estos objetivos están muy ligados con la misión que persigue la organización, deben estar basados en la realidad y en el logro de un buen desempeño en el mercado, para alcanzar resultados positivos.

3.2.2.1.2 Objetivos de información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera contable, en la preparación de estados financieros publicables y

confiables, incluyendo estados financieros condensados e interinos e información financiera seleccionada derivada de tales estados.

Los estados financieros deben ser preparados en forma imparcial y presentados de conformidad con los principios y normas de general aceptación.

3.2.2.1.3 Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos a la adherencia a las leyes y reglamentos a los cuales esta sujeta la entidad, así como también a las políticas emitidas por la administración.

En ocasiones un objetivo en una categoría puede relacionarse con las demás categorías de objetivos, debido a que unas cubren o apoyan a otras, por ejemplo cerrar mensualmente dentro de los primeros cinco días hábiles, puede ser en principio un objetivo de operación, porque sirve de base para revisar el desempeño del negocio, pero también apoya el informe financiero temporalmente.

Los objetivos generales de la entidad, deben ser conscientes y deben ir enlazados con los objetivos de cada

área. Para aquellas empresas que traen sus objetivos de actividades o administraciones pasadas, la necesidad de sub-objetivos es mayor, pues el riesgo que corren es mas grande.

Los objetivos de actividad también necesitan ser claros, esto es fácilmente entendidos por las personas que toman parte en las acciones hacia sus logros. También deben ser medibles el personal y la administración, deben tener una comprensión mutua de lo que tiene que ser logrado y medios para determinar en que grado son obtenidos.

El control interno en esta área, se enfoca principalmente en desarrollar consistencia en los objetivos y metas trazadas por la organización, identificando los factores claves de éxito y temporalmente informando a la organización del desempeño y las expectativas. Porque el éxito no puede ser asegurado, la administración tendría una seguridad razonable cuando los objetivos estén en peligro de no ser logrados.

En toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la administración como de las actividades relevantes, obteniendo con ellos una base

sobre la cual serían identificados y analizados los factores de riesgo tanto internos como externos que pueden afectar los objetivos establecidos por la organización. Para aquellas empresas que difieren con objetivos trazados por la administración, el riesgo es mayor, por lo tanto es necesario que la identificación de los riesgos sea comprensible, considerando todas las interacciones significativas de productos, servicios, información entre una entidad y las partes externas.

La identificación y el análisis de riesgos es un proceso que la entidad debe efectuar de manera repetitiva, la administración debe enfocar los riesgos a todos los niveles de la organización y tomar los correctivos necesarios para su manejo.

Los riesgos a un nivel amplio de la entidad pueden surgir de factores internos o externos:

- Factores externos:

. Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y temporalidad de la investigación y desarrollo.

. Las necesidades o expectativas de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios y las garantías.

. La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.

. Las nuevas legislaciones y regulaciones pueden producir cambios en las estrategias y políticas de operación.

. Las catástrofes naturales pueden llevar cambios en los sistemas de información u operación y resaltar la necesidad de un planeamiento de eventualidad.

. Los cambios económicos deben tener un impacto en las decisiones relacionadas con el financiamiento, el gasto y la expansión de capital.

- Factores internos:

. Una irrupción en el procesamiento de los sistemas de información pueden afectar las operaciones de la entidad

de forma desfavorable.

. La calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación pueden influir en el nivel de control consciente dentro de la entidad.

. Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como ciertos controles son efectuados.

. La naturaleza de las actividades de la entidad y el acceso de los empleados a los activos, puede contribuir a la malversación de los recursos.

. Una junta directiva o un comité auditor desacertado o inefectivo pueden proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Algunas de las prácticas utilizadas por los auditores internos y externos para identificar riesgos, consiste en el establecimiento de métodos cualitativos o cuantitativos; otra es la constante revisión a aquellas áreas que más pueden afectar el negocio.

Es indispensable que la administración estudie cuidadosamente los factores que incrementan el riesgo como son: Experiencias pasadas de fracasos al lograr objetivos, calidad del personal, cambios externos o internos que puedan afectar la entidad, etc.

Con el ánimo de considerar su significancia de la misma manera debe identificar los riesgos de las actividades; una vez identificado los riesgos de actividad estos deben ser analizados utilizando un proceso mas o menos formal y que normalmente incluye estimación de la significancia del riesgo, valoración de la frecuencia de ocurrencia del riesgo y valoración de las acciones que necesitan ser tomadas.

Se debe llevar a cabo un minucioso análisis de los riesgos, ya que si este no es nada significativo de la entidad y la probabilidad de que suceda es baja no requiere preocupación; pero si por el contrario es muy significativo el riesgo y hay una probabilidad alta de ocurrencia, requiere que se le brinde una atención especial. Una vez valorada la significancia y la ocurrencia del riesgo la entidad debe empezar a conocer su manejo y disminuir de esta manera la significancia o

probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Es necesario entender que se deben tener muy claros los conceptos pues la valoración del riesgo es una parte del control interno; mientras que las acciones que se toman para manejar los riesgos solo hacen parte fundamental del proceso administrativo, por lo tanto no son un elemento del sistema de control interno.

Un análisis efectivo de riesgo, es aquel que lleva a cabo una entidad centrando su atención especial a las diferentes dependencias de la organización que cruzan la información; es decir desde donde se origina la información pasando por las diferentes áreas hasta quienes usan dicha información.

El sistema de información de una organización debe ser altamente efectivo, pues de él depende las acciones que tome la administración en cuanto a cambios económicos, industriales, regulatorios, de actividad, competitivos, etc. que pueden afectar significativamente el logro de objetivos.

Existen ciertas circunstancias o condiciones a las cuales

la administración debe brindarles un especial interés, ya que puede correr el riesgo de que al menor descuido posible se rompan los controles existentes y este empiece a ser defectuoso. Tales circunstancias son:

- Un ambiente operativo cambiado: Los cambios regulatorios o económicos son un factor que la entidad debe estar analizando constantemente, ya que puede ocasionarle riesgos muy altos a la entidad.

- Personal Nuevo: Un cambio grande en el personal puede ocasionar trastornos a la entidad, ya que estos pueden enfocarse solamente en el desempeño, descuidando las actividades relacionadas con el control.

- Sistemas de Información Nuevos o Reinstalados: Con el desarrollo de sistemas nuevos existe la posibilidad de los controles efectivos se dañen, esto aun mas cuando no se toma el tiempo necesario para la implementación de los nuevos sistemas.

- Crecimiento Rápido: Cuando una entidad crece tanto, al punto que los procesos deben ser cambiados se corre el

riesgo que los controles existentes no abarquen todo el sistema operacional, lo que conllevaría a un control poco efectivo.

- Nueva Tecnología: Una entidad debe ir de la mano con el avance de la tecnología, esto es mantener actualizados los procesos y operaciones que lleva a cabo la entidad y por ende el control interno que allí se ejerce.

- Nuevas líneas productos o actividades: Lo mismo sucede cuando la entidad acoge nuevos productos, líneas de servicios etc. ya que el sistema de control interno tiende a debilitarse.

- Reestructuración Social: Los recortes de personal pueden ocasionar serias implicaciones al control de una entidad, ya que puede suceder que se dejen ciertas áreas sin controlar o la supervisión ejercida no sea suficiente.

- Operaciones Extranjeras: Cuando una entidad establece convenios con entidades extranjeras corre un riesgo muy grande ya que existe la posibilidad de que el control que se siga ejerciendo sea el que este conforme a la cultura y costumbre local, quedando una parte de la empresa sin la

supervisión adecuada.

Por lo anterior, las organizaciones deben tener a su disposición todos los mecanismos necesarios para afrontar los cambios a los cuales se ve enfrentada diariamente una entidad; debe conocer muy bien el entorno en el cual se desenvuelve como es: competencia, demanda de cliente, regulaciones, nuevos productos, etc., conocer y analizar muy bien sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, para tomar las acciones necesarias y mantener un control efectivo en la entidad.

Los mecanismos que la empresa adopte siempre deben mirar hacia adelante, pues de esta manera una entidad puede anticipar un plan para cambios significativos. Los sistemas de prevención temprana deberían estar en su lugar, para identificar la información que señala nuevos riesgos. Naturalmente, mientras mas tempranos sean reconocidos los cambios que afectan los riesgos y las oportunidades, mejor es la probabilidad de que las acciones puedan ser tomadas efectivamente.

Sin importar el tamaño de las empresas, los conceptos básicos de los componentes de control interno deben estar

presentes. Toda empresa debe establecer sus objetivos, en una empresa pequeña los objetivos pueden ser mas implícitos que explícitos, ya que las actividades están mas centralizadas y existen menos niveles de autoridad, por lo tanto el proceso que la organización lleve a acabo para la valoración de riesgos puede ser menos formal que una empresa grande.

La valoración de riesgos en una empresa pequeña tiende a ser muy efectiva por el contacto directo entre el personal externo, gerente general, y las personas claves de la entidad, quienes son los directos encargados del manejo de la información y de la identificación de riesgos, proporcionando la información necesaria para tomar las acciones adecuadas.

3.2.3 Actividades de control

Son todas aquellas políticas y procedimientos que permiten garantizar el manejo que los directivos llevan a cabo. Ayudan al manejo de los objetivos, asegurando que se tomen las acciones necesarias. Se deben ejecutar a lo largo y ancho de la entidad, a todo nivel y en toda función.

Se pueden dividir en tres categorías, para ello se deben tener en cuenta la naturaleza de los objetivos. Estas categorías son:

- Operacionales: Se relacionan con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la compañía.

- Reportes financieros: Se relacionan con la preparación de estados financieros confiables.

- Cumplimiento: Se relacionan con el cumplimiento por parte de la compañía, de las leyes y reglamentaciones aplicables.

Se debe tener en cuenta que en muchos casos, una actividad de control particular satisface en mas de una categoría a los objetivos tratados.

3.2.3.1 Tipos de actividades de control: Estos se pueden clasificar de acuerdo a los objetivos de control específicos en :

- aseguramiento total

- procesamiento de la información

3.2.3.2 Revisiones de alto nivel: Se llevan a cabo teniendo en cuenta el desempeño que se tiene en la actualidad, comparándolo con las propuestas, predicciones, resultados de años anteriores. Todo esto se hace con el fin de determinar en que proporción han sido alcanzados los objetivos propuestos.

Los planes o estrategias seguidos por la administración, los cuales son analizados y puestos en marcha son actividades de control.

3.2.3.3 Manejo directo funcional o de actividad: Esta en manos del gerente llevar a cabo revisiones constantes de los procesos que giran alrededor de sus funciones o actividades, de esta forma están revisando los reportes de desempeño de la entidad.

3.2.3.4 Procesamiento de la información: Una variedad de controles son desarrollados para revisar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. La información procesada es necesaria para realizar revisiones pertinentes, por lo tanto esto debe ser objeto de revisión o verificación.

Dentro del flujo de información utilizada en el desarrollo de procesos sistematizados se deben seguir unos procedimientos ya establecidos, teniendo en cuenta los controles existentes, en el caso de presentarse nuevos sistemas o cambios en el mismo se debe controlar el acceso a la información, archivos, programas y usuarios.

3.2.3.5 Controles físicos: Se debe efectuar de forma periódica arqueos físicos de los equipos, inventarios, seguridad y efectivo, haciendo conteos y comparaciones con cantidades registradas en libros.

3.2.3.6 Indicadores de desempeño: Otra forma de efectuar actividades de control es llevando a cabo enlaces entre diferentes grupos de información, de modo recíproco, así también teniendo en cuenta los análisis de dichas relaciones, las acciones detectivas y de corrección.

Los gerentes pueden usar este procedimiento para tomar decisiones de tipo operativo o para hacer seguimiento a resultados inesperados de reportes financieros ejecutados por sistemas.

3.2.3.7 Segregación de deberes: con el fin de aminorar

el riesgo de error o acciones equivocadas, es importante distribuir los deberes entre el personal de la entidad. Dentro de las empresas la aplicación de procedimientos de segregación de funciones ayuda a que se cumplan los planes de acción impuestos con el fin de llevar la organización al logro de sus objetivos.

3.2.3.8 Políticas y procedimientos: Existen dos elementos estrechamente relacionados con las actividades de control, entre ellos están las políticas, quienes nos dicen lo que se debería hacer y los procedimientos, que son la forma como se efectúa o se logra esa política.

Muchas veces, las políticas son comunicadas en forma oral; estas pueden ser efectivas cuando la política es una práctica bien entendida, y en pequeñas organizaciones donde los canales de comunicación involucran solo estratos administrativos limitados y una interacción y supervisión del personal cercano. Las políticas no importa si están o no escritas, lo esencial es que sean implementadas de forma total, consciente y que sean consistentes.

Con solo realizar de forma mecánica un procedimiento no será útil, se debe impulsar la razón por la cual fue

creada la política. Aplicados los procedimientos, es necesario observar lo que sucede como resultado de la aplicación de los mismos, de manera que se hagan las correcciones necesarias. El tamaño y estructura de la empresa se deben tomar en cuenta al aplicar acciones de seguimiento.

3.2.3.9 Integración con la valoración de los riesgos: Es necesario que el gerente tenga presente el valorar los riesgos, porque así puede identificar y poner en marcha acciones para dirigir esos riesgos. El hecho de dirigir riesgos, también le da importancia a aquellas actividades de control que son colocadas en ciertos lugares para asegurar que las acciones se cumplan convenientemente de forma periódica.

Las actividades de control hacen parte de todos los procesos que la empresa ejecuta, con el ánimo de alcanzar sus objetivos comerciales.

3.2.3.10 Controles sobre los sistemas de información: Es necesario efectuar control sobre los confiables sistemas de información, entre ellos están los sistemas financieros, operacionales y de cumplimiento, sin importar

su tamaño. En las empresas grandes o pequeñas es utilizada una herramienta importante como es el computador para procesar información. Para los sistemas de información que son estrictamente manuales, se debe aplicar controles diferentes, tales controles, aunque diferentes deberían ser basados en los mismos conceptos de control.

En los sistemas de información se pueden usar dos grupos de actividades de control: uno de ellos son los controles generales utilizados en muchos sistemas de aplicación para asegurar su operación de manera continua y apropiada. Otro grupo es el de controles de aplicación que se encuentran relacionados con los sistemas computarizados y mas específico con el software y procesamientos manuales, con el objeto de controlar el procesamiento de algunos tipos de transacciones.

3.2.3.11 Controles generales: Se incluye controles sobre operaciones centrales de información y lo relacionado con el sistema de software, seguridad de acceso y sistemas de aplicación. Dichos controles se aplican a cualquier clase de equipo computacional.

3.2.3.12 Controles de operaciones centrales de información: Estos incluyen un trabajo determinado como: acciones del operador, planteamiento de eventualidades y procedimientos de análisis y recuperación, etc. Dependiendo del ambiente en el cual se trabaje, los controles van encaminados a la capacidad para planear y a la fuente de localización y el uso. La labor que ejecutan los sistemas computacionales son muy precisas, requiriendo de ciertos procesos para que estos se ejecuten en la forma mas acertada.

3.2.3.13 Controles del sistema software: Están en controlar, adquirir, implementar y mantener en forma efectiva el software; estos permiten correr el sistema y realizar aplicaciones para su funcionalidad. Existe una gran variedad de programas que hacen posible la ejecución del sistema y la utilización de aplicaciones para que funcionen.

3.2.3.14 Controles de seguridad de acceso: Su importancia radica mas que todo en las telecomunicaciones, debido a su constante crecimiento. En razón a que los usuarios del sistema pueden estar en todas partes, es necesario tener control efectivo tanto de acceso como de

protección del mismo.

Existen diversas maneras de implementar controles, de modo que los usuarios tengan claves para accesos a los sistemas, y así prevenir que personal no autorizado lo haga. Debe existir una constante revisión de todos aquellos usuarios a los cuales se les permite o restringe el acceso, siendo esto una forma de evitar que empleados mal intencionados atenten contra la integridad de la información y programas del sistema.

El mantener y desarrollar sistemas de aplicación es un costo alto para las empresas porque demanda un volumen considerado de operaciones y gastos. Desarrollar una metodología para el sistema puede proporcionar control apropiado, de tal modo que se ejecuten una serie de pasos con el fin de proporcionar una estructura adecuada.

En la actualidad es mas factible la adquisición de paquetes de software, los cuales proporcionan una alternativa de desarrollo, incluyendo estos, controles sobre selección e implementación del proceso.

3.2.3.15 Controles de aplicación: Han sido diseñados para controlar procesos de aplicación, garantizando total y exactamente los procesos de transacción, autorización y validez. Un aporte al control por parte de los computadores, es el de prevenir la entrada de errores, de igual modo detectarlos y corregirlos cuando se presenten. Todo depende en gran parte del buen diseño de las aplicaciones y de los constantes chequeos que se le hagan a los mismos.

Se encuentran estrechamente relacionados los controles generales y los de aplicación en el campo de los computadores porque los primeros se requieren para asegurar el funcionamiento de los controles de aplicación, quienes dependen de los procesos computacionales.

Se puede dejar en claro, que el hecho de que no existan unos controles generales adecuados no implica que los controles específicos no proporcionen una seguridad en la correcta ejecución del sistema. Una combinación adecuada de estos dos controles es utilizado sobre ciertos tipos de transacción, involucrando documentos prenumerados. Estos son usualmente documentos generados internamente, tales como: órdenes de compra, donde se emplean formas

prenumeradas.

El sistema rechaza duplicados de los documentos prenumerados dependiendo del buen diseño del mismo. Para asegurar su correcto funcionamiento, se deben efectuar revisiones y pruebas de aplicación las cuales demuestren que el programa es bueno informando las excepciones presentadas. Una vez ejecutada una aplicación, los controles de acceso y mantenimiento aseguraran que estos no sean accedidos o cambiados sin autorización.

Ante el crecimiento avanzado de tecnologías, se ha visto un desarrollo progresivo de publicaciones relacionadas con el control, proporcionando herramientas de desarrollo, para crear nuevos sistemas, procesamiento de la imagen e intercambio de datos electrónicos; estas nuevas tecnologías afectan los controles en su implementación.

Entre las novedades tecnológicas se encuentran la inteligencia artificial o sistemas expertos, debiéndose tener presente en el desarrollo de publicaciones relacionadas con el tema, decisiones sobre que aplicaciones van mejor, que herramientas usar y como controlar un desarrollo.

Toda entidad posee sus propios objetivos y estrategias de implementación, de manera que existan diferencias en la estructura de objetivos y actividades de control relacionadas. Se puede así determinar que aun si dos entidades poseen similitudes en objetivos y estructuras, sus actividades de control serán diferentes.

El control deja entrever como es el ambiente y la industria en la cual esta operando la empresa, además lo complejo que es la organización, su historia y cultura. La entidad se verá afectada en sus riesgos a los cuales se ve enfrentada a presentar requerimientos externos de acuerdo al ambiente en el cual se desarrolla.

Es probable que las actividades de control de una empresa, se vean influenciadas por lo compleja de la misma, así mismo por su naturaleza y alcance de la actividad. Es considerable observar que se presentan marcadas diferencias entre aquellas actividades que ejecutan operaciones descentralizadas a aquellas que son altamente centralizadas. Un punto determinante para que una entidad logre éxito en el alcance de sus objetivos, es que sus actividades de control sean diseñados teniendo en cuenta

todos los factores tanto externos como internos que rodean la administración.

Lo relacionado con las actividades de control, no diverge en sus conceptos con las grandes organizaciones de manera significativa. En muchos casos son mas confiables los controles de pequeñas actividades aplicados por la administración, que las mismas actividades de control.

Algunas actividades que se desarrollen dentro del giro normal del negocio, pueden servir al propósito de actividades de control a un nivel mas bajo en comparación con las presentadas en grandes compañías. Se ha podido apreciar que el segregarse deberes en este tipo de organizaciones causa dificultades, pero es necesario distribuir responsabilidades para lograr revisiones y balances necesarios. Si esta no es posible, la revisión se debe hacer en forma directa por su propietario para proporcionar el control requerido.

Ciertas actividades propias de control, llegan a presentar inconvenientes debido a la manera tan informal como son implementadas dichas actividades. La solución a muchos de estos problemas esta en la relación estrecha y directa que

existe con la gerencia. Es muy dado que en muchos casos no sean percibidos los errores materiales, por la confianza depositada en la información suministrada por el sistema y por el conocimiento directo de muchas de esas actividades, lo mismo que el hecho de que existan controles claves aplicados por personal diferente.

Los directivos son los encargados de evaluar las actividades de control, teniendo presente los riesgos asociados con objetivos establecidos para cada una de las actividades significativas de la entidad.

3.2.4 Información y comunicación

En una organización es indispensable que la comunicación fluya en todos los sentidos, hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización; es decir de la gerencia a los empleados; de los empleados a la gerencia y a través de los diferentes departamentos que conforman la entidad; para esto, es indispensable que la gerencia general envíe un mensaje claro de la responsabilidad que esto conlleva, pues la información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada directamente a los responsables, esto debe hacerse en la forma y en el tiempo adecuado de

tal manera que permita a la gerencia identificar la información relevante, para el manejo de los negocios y comunicarla mediante medios previamente establecidos para su adecuado control.

La información capturada es necesaria en todos los niveles de la organización, no solo para salir adelante con el negocio, sino para alcanzar el logro de la categorización de los objetivos, por ejemplo la información financiera no solo es utilizada para las partes externas sino también es una herramienta indispensable para tomar decisiones operativas; de la misma manera la información operativa o de fuentes externas puede ser necesaria para el logro de objetivos financieros y de cumplimiento.

Los sistemas de información manejan la información sobre eventos, actividades y condiciones externas. Tal información incluye: información económica del mercado, datos sobre mercancías y servicios necesarias para la producción, estudio sobre mercadeo, información de las actividades de desarrollo del producto de los competidores y las iniciativas legislativas y reguladoras. Estos sistemas de información pueden ser computarizados, manuales o una combinación de los dos.

Los sistemas de información pueden operar como una especie de monitoreo, y en otras ocasiones se llevan a cabo para obtener la información que la entidad necesita como: ventas por producto, descuentos, sanciones, etc. La información puede ser capturada a través del entorno de la empresa, de los empleados, asistiendo a seminarios, etc, los cuales le proporcionan a la entidad información valiosa que le permite identificar los riesgos y oportunidades.

Los sistemas de información deben no solo identificar y capturar la información financiera y no financiera, ellos también deben procesarla y reportarla en un período de tiempo de manera que sea útil para controlar las actividades de la entidad.

3.2.4.1 Sistemas estratégicos e integrados: Los sistemas de información a menudo son una parte integral de las actividades operacionales. Estos no solo capturan la información necesitada en la toma de decisiones para efectuar el control, sino que también están diseñados para llevar a cabo iniciativas estratégicas. Las organizaciones actuales deben estar en disposición de integrar el

planeamiento e implementación de los sistemas con la estrategia general creada por la compañía para de esta manera afrontar los retos a los cuales esta expuesta.

El uso estratégico de los sistemas demuestra el cambio que ha ocurrido de los sistemas puramente financieros a los sistemas integrados en las operaciones de una entidad. Estos sistemas ayudan a controlar todos los procesos y transacciones que se llevan a cabo al interior de la organización.

3.2.4.2 Tecnologías coexistentes: A pesar de los retos de seguir con la revolución en la tecnología de los sistemas de información, es un error asumir que sistemas más novedosos proporcionan mejor control solo porque son nuevos; sistemas más viejos pueden haber sido probados y tratados a través de su uso y proporcionar la información que se requiere.

La adquisición de tecnología es un aspecto importante de la estrategia de la entidad, y las decisiones sobre su selección e implementación dependen de muchos factores como: metas organizacionales, necesidades del mercado, requisitos competitivos, etc, factores importantes que

ayudarán a promover el logro de los objetivos de la organización.

3.2.4.3 Calidad de la información: Para que la administración tome las decisiones adecuadas, es necesario que haya calidad en la información generada por el sistema, esto es que los reportes contengan la información suficiente y apropiada para apoyar el control efectivo. La calidad de la información incluye indagar si: El contenido es apropiado, la información es oportuna, circulante, exacta y accesible. Estas preguntas se deben tener en cuenta al momento de diseñar el sistema, de lo contrario no se lograrán los resultados esperados.

3.2.4.4 Comunicación: Además de la información que se produce en la organización, también juega papel muy importante la comunicación la cual es inherente a los sistemas de información. Existe la comunicación interna y externa.

- **Interna.** No basta con que el personal tenga conocimiento de las actividades que deben desarrollar; también es indispensable que la gerencia general envíe un mensaje claro sobre las responsabilidades que cada uno de

ellos tienen sobre el control interno, asegurando su comprensión y evitando de esta manera que los problemas crezcan al interior de la organización.

El personal también necesita saber como sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa o acción correctiva. El personal debe saber cual comportamiento es esperado o aceptable, y cual es inaceptable; también necesita tener un medio para comunicar información significativa a lo largo de una organización.

Cuando ocurran fallas inesperadas, el personal no solo debe dar atención al hecho ocurrido, sino también a las causas que produjeron dichas fallas, identificando así las debilidades potenciales y tomando las acciones necesarias para que estas no se vuelvan a presentar.

Es necesario que el gerente tome atenta nota y establezca los correctivos necesarios de los problemas que ocurren al interior de la organización; ya que si el gerente no es receptivo a dicha información, los canales de comunicación tienden a debilitarse y a dejar de funcionar

efectivamente.

Con el ánimo de asegurar que la información relevante se esté comunicando adecuadamente, es necesario que la organización aparte de los canales normales de comunicación que existen, establezca líneas separadas de comunicación para cuando estos sean inoperantes; de esta manera se asegura que la información requerida llega a las personas responsables de su manejo. Es indispensable que exista una comunicación directa entre la gerencia, la junta directiva y los comites. La gerencia debe mantener informada de todo a la junta directiva en lo que respecta a las acciones realizadas , eventos importantes, desempeño, desarrollo de actividades, etc., de esta manera la comunicación se hace mas efectiva y por ende la supervisión de las responsabilidades es mas eficaz, de la misma manera la junta directiva debe comunicar a la gerencia toda la información que necesite y proporcionar dirección y retroalimentación.

- **Externa.** También juegan papel importante en las comunicaciones, las partes externas como son: clientes, proveedores, reguladores, etc., pues estas aportan información relevante a la organización en cuanto tiene

que ver con el diseño o calidad de productos o servicios, los cuales permiten un avance significativo en la proyección de la entidad hacia su entorno. Es importante que la entidad de a conocer su código de conducta para que las personas que mantengan relaciones comerciales o de cualquier otro tipo con la entidad, tengan bien claro que acciones inapropiadas como sobornos, no serán aceptados por la entidad.

La organización debe mantenerse informada de los reportes que dan a conocer las entidades reguladoras, analistas financieros, etc, pues estos serán de gran ayuda para detectar las debilidades y así poderlos controlar. De igual manera estar informados sobre los reclamos, quejas, malos tratos u otras actividades presentadas por el personal externo, ya que servirán para descubrir posibles problemas operativos que deberán ser revisados por personas diferentes involucradas en la transacción original, permitiendo reconocer las implicaciones de dichas fallas y tomar las acciones correctivas.

Las comunicaciones de la gerencia con las partes externas deben ser abiertas, proyectables y serias para que surtan el efecto requerido. Se presentan diversidad de formas

para transmitir una comunicación, por ejemplo manuales de acción, agendas, carteleras, mensajes que pueden ser transmitidos de manera oral por medio de charlas, de reuniones, talleres. Estas reuniones pueden llevarse a cabo en grupos grandes, pequeños o individualmente. Es importante la forma como el mensaje llega a las personas, por lo tanto se debe tener muy en cuenta el lenguaje que se utiliza, el tono de voz, la posición del cuerpo, etc., pues esto sirve para enfatizar lo que se esta diciendo.

Las organizaciones pequeñas también deberán identificar y reportar los eventos mas relevantes. En una empresa pequeña, la comunicación debe ser mas efectiva, ya que esta es mas directa entre la gerencia, los empleados y el personal externo; los niveles de organización son pocos y por ende se pueden detectar mas rápido los riesgos de la organización y disponer oportunamente de las acciones necesarias para tomar los correctivos adecuados.

3.2.5 Monitoreo

Es una forma de evaluar los diferentes sistemas empresariales en su efectividad con respecto al tiempo. Existen tres métodos para conseguir este objetivo: las

actividades de monitoreo continuado, las evaluaciones separadas y la combinación de los dos.

El monitoreo asegura en forma total que el control interno continúe operando efectivamente, siempre y cuando exista un personal apropiado, un buen diseño de operación de control que permita tomar decisiones correctivas necesarias a tiempo.

Es de notar que el monitoreo continuado, es considerado mas efectivo que las evaluaciones separadas, ya que permite identificar mas rápidamente los problemas existentes, igualmente se considera que un óptimo monitoreo debe considerar tanto las evaluaciones separadas, como el monitoreo continuado.

3.2.5.1 Monitoreo continuado: El monitoreo continuo consiste en las diferentes acciones que existen para evaluar la efectividad del control interno en las operaciones ordinarias y en las rutinas de la entidad. Ejemplos de las actividades a tener en cuenta:

- Conciliación de reportes operativos con el sistema de reportes financieros, siendo estas operaciones rutinarias

de la empresa. Ellos permiten identificar inexactitudes significativas o excepcionales, para las cuales el sistema de control interno debe tener respuestas ágiles y correctivas, de igual forma es importante tener reportes oportunos y completos.

- Otra actividad es la comunicación externa que permite corroborar las informaciones generadas internamente, sobre todo a través de estudios de seguridades de inversión y funcionamiento, que permitan describir cuales son las perspectivas de cumplimiento.

- Un aspecto a tener en cuenta es la estructura organizacional de la entidad y las actividades supervisoras apropiadas que den una visión de las funciones de control existente, que permitan identificar las deficiencias encontradas.

- Es importante evaluar el concepto que el personal activo tiene sobre los diferentes procedimientos de control que se están ejecutando, ya que ello permite garantizar la ejecución real de mismo. Los datos registrados en los sistemas de información son comparados con sus activos físicos, y las diferencias serán

reportadas. Los auditores internos y externos regularmente dirán recomendaciones de como fortalecer los diferentes controles, a través de un análisis de las debilidades potenciales, las acciones alternativas serán recomendadas a la gerencia.

3.2.5.2 Evaluaciones separadas: Sirven para hacer un enfoque directo en la efectividad del sistema, además consideran la veracidad de los procedimientos del monitoreo continuo.

El alcance y la frecuencia están determinados por la importancia de los riesgos que se están controlando y a su vez de los controles ejercidos sobre los riesgos, por ello los controles se ejercerán sobre los riesgos de mas alta prioridad y de difícil control, y a ellas se evaluara mas frecuentemente. La valoración de controles puede ser puntualizada en los siguientes aspectos:

- Cambios de estrategia o de gerencia
- Mayores adquisiciones o disposiciones
- Cambios significativos en las operaciones o métodos de

procesamiento de la información financiera.

Para tomar la decisión de evaluar un sistema de control interno de una entidad, los esfuerzos estarán dirigidos a cada uno de los componentes del control, con respecto a sus actividades mas representativas. El alcance de las evaluaciones se medirá en el cumplimiento de las tres categorías de los objetivos.

Las evaluaciones toman características de autoevaluación debido a que son los jefes de división quienes deben determinar las áreas de control interno a evaluar, calcular los factores ambientales del control, y dirigir la evaluación. Los auditores internos deberán desempeñar la función de valorar las evaluaciones de control interno, como parte de sus deberes regulares o como petición de la junta directiva.

El evaluar un sistema de control interno es un proceso en si mismo, pero los enfoques y las técnicas varían, por lo tanto debe existir una disciplina y ciertas bases inherentes a el. El evaluador debe tener un conocimiento real y minucioso de cada uno de los componentes del control interno, puede resultar útil enfocar si el sistema

funciona apropiadamente. Al igual, debe determinar como trabaja el sistema, definir cuales son los posibles cambios en la manera de operación y cual debería ser la manera de desarrollarlo; por lo anterior debe establecer una relación de discusión con el personal al cual afectarán dichos cambios; el evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y el resultado de las pruebas desarrolladas, este análisis va dirigido a proporcionar un seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

Existe una gran variedad de metodologías disponibles en la literatura comercial y académica para evaluar el sistema de control interno, como las técnicas cuantitativas, lista de cuentas y técnicas de diagramación. Algunas compañías introducen dentro de esta metodología el hecho de comparar su sistema de control interno con otras compañías semejantes, a esto se le denomina benchmarking.

La documentación varia según el tamaño y la complejidad de una entidad. Así como pueden existir controles informales e indocumentados, también pueden existir controles perfectamente documentados, lo que no implica que los primeros no sean eficientes por el hecho de no estar

documentados.

El evaluador puede decidir documentar el proceso evaluativo; usualmente se maneja la documentación existente del sistema de control interno de la entidad, esto normalmente será complementado con documentación adicional del sistema, junto con descripciones de las pruebas y análisis desarrollados en el proceso evaluativo.

El fin ultimo del control interno es hacer ver a las partes externas de la entidad la eficacia del mismo dentro de la organización.

Los ejecutivos evaluadores que por primera vez evalúan un sistema de control interno, deben considerar el siguiente esbozo sugerido:

- Decidir sobre el alcance de la evaluación, en términos de las categorías de los objetivos, los componentes del control interno y las actividades a ser dirigidas.

- Identificar las actividades de monitoreo continuo mas efectivas.

- Priorizar las áreas de alto riesgo.

- Establecer un programa evaluativo.

- Considerar los alcances, metodología, herramientas, tiempo e información a ser usados.

- Monitorear el proceso y revisar los hallazgos.

- Determinar las actividades de seguimiento y modificaciones.

Gran parte del trabajo correrá bajo la responsabilidad de otras personas, sin embargo la persona responsable debe dirigir la evaluación hasta su culminación.

Las deficiencias en el sistema de control interno de una entidad aparecen desde muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo continuo de la entidad, las evaluaciones separadas del control interno y las partes externas.

El término deficiencia es considerado como una condición dentro del sistema de control interno. Una deficiencia por lo tanto puede representar un defecto percibido,

potencial o real o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno y proporcionar una probabilidad mayor de que los objetivos de la entidad sean logrados.

Las fuentes de información, son los mismos sistemas de control interno para detectar deficiencias. Igualmente las actividades de monitoreo continuo, actividades gerenciales y supervisión diaria a empleados, generan entre el personal involucrado el que distinguen de forma muy clara las actividades que desarrolla la empresa, de manera que se puedan identificar las deficiencias. Otras formas de controlar las deficiencias son las evaluaciones separadas, evaluaciones de desempeño de la gerencia, auditores internos u otro personal que puedan indicar sectores que requieren ser manejados.

Fuerzas externas en muchos casos, pueden proporcionar información de gran importancia para el manejo del sistema de control interno. Es de tener en cuenta los reportes de fuentes externas para saber su efecto dentro del control interno, de modo que se puedan tomar los correctivos necesarios. No todo debe ser reportado, se deben discernir las deficiencias importantes del control interno que eviten cumplir los objetivos trazados.

Los resultados deben ser reportados a aquellas personas que puedan tomar acciones necesarias para corregir el problema, debe existir una ética en la comunicación de los asuntos que se deseen corregir, es decir no todos deben manejar las circunstancias que surgen de las actividades de vigilancias por parte de los superiores. Antes de ser reportado se debe tener en cuenta las implicaciones de los hallazgos, las posibles soluciones y los posibles controles a agregar para impedir que se repitan.

La información generada debe ser reportada a través de canales normales a sus superiores inmediatos; el jefe de división debe decidir si comunica hacia arriba o a través de los departamentos, de manera que la información llegue a las personas que pueden actuar sobre esta. Los hallazgos de las deficiencias de control interno, deben ser reportados no solo a los individuos responsables de la función, sino también a un grado superior, de esta manera es posible que la organización mantenga un efectivo y continuo sistema del control interno.

Se deben establecer ciertas reglas para determinar que información es necesaria a un determinado nivel; estas

deben tener en cuenta que el gerente de cada área reciba la información adecuada que le permita establecer controles para corregir los comportamientos anormales, y a su vez manejar la gente bajo su responsabilidad y lograr los objetivos de la entidad. Las reglas o protocolos son establecidos por los supervisores quienes definen, el personal al cual deben ser reportados los hallazgos de la evaluación del control interno.

La junta directiva o el comite puede pedir a la gerencia, o a los auditores internos o externos reportar hallazgos, solo en determinadas áreas, por ejemplo el área contable, pero generalmente se deben reportar todas aquellas deficiencias que tengan que ver con el diseño de operaciones, con la estructura de control interno y con todas aquellas acciones que afecten la habilidad para registrar, procesar, resumir y reportar datos financieros.

Las actividades de monitoreo continuo en las pequeñas y medianas empresas, son de carácter informal, pues estas corresponden al monitoreo del negocio. El gerente propietario de un negocio, tiene acceso frecuente y directo a todas las áreas de la entidad, lo que proporciona un conocimiento directo de las deficiencias

significativas de operación y cumplimiento, lo cual le permite identificar las posibles rupturas dentro de los controles. Posiblemente se hagan menos evaluaciones separadas de su sistema de control interno y son reemplazadas por monitoreo continuo, incluso puede contar con la asesoría de un auditor interno o delegar funciones al personal de contabilidad que sirva para evaluar los controles.

En este tipo de estructuras, es mas fácil detectar las deficiencias a través del monitoreo continuo porque permiten una fácil comunicación a la persona correcta ya que todos conocen y entienden los tipos de problemas existentes, pero no hay claridad en la responsabilidad ni en la toma de acciones correctivas.

3.3 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Es importante dejar en claro lo que puede y no puede hacer el control interno en una organización, no interesa lo bien diseñado, operado y efectivo que este sea, solo va a dar una seguridad razonable, no absoluta de que los objetivos se están logrando o las metas se estén cumpliendo.

Existen algunas limitaciones que hacen que el control interno se vea afectado en el interior de la organización; estas limitaciones pueden ser: errores humanos por equivocaciones al tomar determinaciones, complicidad de dos o mas personas conllevando a la anulación del control interno por parte de la gerencia o la consideración de costos y beneficios que implican la implantación del control interno.

Cada organización debe analizar muy bien las limitaciones a las que esta expuesto el control interno de la entidad por lo tanto debe tener en cuenta lo siguiente:

- El control interno no puede asegurar el éxito de una entidad, el solo puede ayudar a una organización a seguir el logro de sus objetivos, esto es a ir donde la empresa quiere.

- Con respecto a los objetivos de reportes financieros y de anuencia, el control interno solo puede proveer una seguridad razonable, no absoluta de la confiabilidad en la información suministrada.

Muchas organizaciones crean el control interno, con la convicción plena de que esta será la panacea a todas las enfermedades de la entidad, ayudándolas a sobrevivir en el mercado; esto es falso, ya que el control interno también se ve afectado por limitaciones inherentes al mismo, que hacen que ciertos y determinados eventos se salgan de las manos del control de la gerencia.

Sin embargo el concepto seguridad razonable no significa que los sistemas de control interno constantemente estén fallando, pues la multiplicidad de controles que la gerencia lleva a cabo para controlar que los objetivos se estén cumpliendo, o la responsabilidad que tiene cada persona implicada en las actividades que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la organización, hacen que la entidad este regularmente informada de los objetivos operacionales, logrando regularmente los objetivos de cumplimiento y por ende produciendo período tras período reportes financieros confiables.

Es importante que las decisiones que se tomen al interior de una organización estén basadas en juicios humanos, teniendo en cuenta las necesidades y la conducta del negocio. Como es tan difícil predecir estos juicios en

ocasiones puede ocurrir que los hechos llevados a cabo no produzcan los resultados esperados y entonces necesiten ser cambiados. Siendo los controles internos, sistemas bien diseñados, la naturaleza del juicio humano puede verse afectada por:

- Fracasos: Estos pueden verse afectados por:

. Poco entendimiento del personal a las instrucciones dadas para su manejo.

. Descuido del personal por la poca atención o cansancio.

. Falta de entrenamiento y conocimiento de la organización al personal.

- Anulación de la gerencia: Es necesario aclarar que este termino se utiliza en el control interno para significar procedimientos irregulares o propósitos ilegítimos, con el objetivo de obtener un beneficio personal, cambios en los estados financieros, falsificación de documentos, incumplimientos a las normas legales o estatutarias entre otros.

De la misma manera cabe aclarar que la intervención de la gerencia, no se puede confundir con la anulación de la gerencia, pues la primera hace referencia a las acciones llevadas a cabo por la misma y que son necesarias para efectuar las transacciones requeridas por la organización; las cuales se encuentran muy bien documentadas para darlas a conocer al personal interesado en las operaciones realizadas.

- **Complicidad:** La complicidad de dos o mas personas puede ser el resultado de una falla de control; esta resulta altamente peligrosa para la organización, pues entre otras cosas se pueden alterar los estados financieros u otra información, de tal manera que no pueda ser identificado por el sistema.

- **Costos vs beneficios:** Cuando una empresa piensa instituir controles, es necesario que establezca el costo de dicho control y el beneficio que este traerá a la organización, pues en ocasiones se crean controles innecesarios que no le reportan beneficios a la entidad.

Es dispendioso para una organización la medición del costo beneficio, al momento de implementar un control; cuando

esta relación se establece con base en unos costos directos e indirectos de la organización, es mucho mas fácil ya que todos estos costos son bien medibles en la entidad; no sucede lo mismo cuando esta relación se lleva a cabo teniendo en cuenta el tiempo utilizado y el esfuerzo requerido, competencia del personal o factores externos como preferencias del cliente, movimientos del mercado, etc. para lo cual se requiere una evaluación subjetiva.

La determinación de la relación costo beneficio depende también de la naturaleza y clase del negocio, pues lo que para una organización es importante, para otra puede no tener ningún sentido por lo insignificante de la actividad particular.

Una entidad debe por lo tanto analizar muy bien la actividad que desempeña, y ser inteligente al establecer controles, ya que si se exceden en estos, aparte de ser muy costoso también seria contraproducente, pues además de conllevar mucho tiempo, se cansa al cliente y se cansa al personal; pero si por el contrario no se establecen los controles necesarios, la organización correrá muchos riesgos.

3.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD

Es necesario aclarar que en una organización todo el personal se encuentra involucrado con el sistema de control interno, pero quien es directamente responsable por este sistema es la gerencia; hay quienes están encargados de su ejecución, de su vigilancia, del control de su efectividad.

Tanto las partes internas como externas, participan activamente en el control interno y su funcionamiento: las partes internas colaboraran por el efectivo control del sistema, su cumplimiento para dar una seguridad razonable de que su organización esta logrando los objetivos propuestos; las partes externas también colaboran con el logro de los objetivos a través de las diferentes acciones que llevan a acabo y que se traducen en información útil para la entidad.

La responsabilidad y el rol que tiene cada persona involucrada en el sistema de control interno, depende del cargo que este desempeñe al interior de la organización; algunas de las partes responsables se explican a continuación:

3.4.1 Gerencia: Es directamente responsable por todas las actividades de la entidad incluyendo el sistema de control interno; de acuerdo a las características de la entidad, la gerencia desempeñará diversas responsabilidades de control interno. Generalmente el jefe ejecutivo tiene la última responsabilidad sobre el control interno; para esto es indispensable que exista un excelente ambiente. Es necesario que el gerente o jefe ejecutivo posea unos valores éticos altamente estimados, para que de esta manera cuente con colaboradores íntegros, que puedan aportarle a la entidad valores positivos para la consecución de un efectivo sistema de control interno. Es responsabilidad del jefe ejecutivo, velar porque todos los componentes del control interno actúen efectivamente.

El gerente es el encargado de efectuar las acciones relacionadas con la estructura organizacional, de hacer cumplir los objetivos, de comunicar las políticas y el tipo de sistema de planeación y reporte que la entidad usara. Debe ordenar y dirigir a los jefes claves de las distintas secciones, y junto con ellos dar a conocer los códigos de conducta, principios, políticas y procedimientos que harán parte de la organización. Deberá

organizar reuniones periódicas junto con los jefes de cada sección para analizar las responsabilidades de cada uno, y discutir los controles que se llevan a cabo en la realización de las actividades.

El jefe ejecutivo guiará la conducción de políticas y objetivos e implementará los controles necesarios para la consecución de un efectivo control interno. Dirigen la estructura organizacional y la contratación del personal, pago de salarios y otros sistemas de información que promueven el control sobre las actividades de la entidad.

Los sub-gerentes son los encargados de asignar responsabilidades para el establecimiento de procedimientos del control interno al personal responsable para las funciones particulares; son también responsables de determinar procedimientos de control interno para el logro de objetivos, haciendo recomendaciones respecto al control y monitoreo de la aplicación.

3.4.2 Funcionarios financieros o jefe de contabilidad:

Juegan un papel muy importante en la organización junto con el personal de apoyo, quienes llevan a cabo sus actividades de operación a través de los departamentos, hacia arriba y hacia abajo. Son los encargados de

trabajar el presupuesto de la organización y de analizarlo, la gerencia también les da autoridad para monitorear otras áreas de actividades de la entidad.

Una responsabilidad muy grande del jefe de contabilidad, radica en prevenir y detectar información financiera fraudulenta; ayudar a realizar el código de conducta de la organización, es el encargado de la elaboración de los estados financieros; diseña, implementa y monitorea el sistema de reporte financiero. Es un funcionario clave que le puede indicar a la entidad el efecto que pueden tener los cambios experimentados en la organización por cambio de políticas, estrategias, etc, y el manejo mas indicado que se le debe dar.

Es importante que la organización entienda la necesidad de darle campo abierto al funcionario financiero (jefe de contabilidad), ya que es una cabeza funcional de la entidad, y el hecho de limitarlo solo a dar reportes financieros podría ir en detrimento del éxito de la misma.

3.4.3 Junta directiva: Es la encargada de elegir al

gerente, por ser el la cabeza principal de la organización y el encargado directo del control y de las operaciones y actividades que se lleven a cabo; la junta directiva al elegirlo debe tener en cuenta su integridad y valores éticos. También participa en la creación de objetivos y de un plan estratégico que permita encaminar a la entidad en el logro de las metas propuestas, involucrándola por lo tanto en la participación activa del control interno.

La junta directiva debe tener conocimiento de todas las actividades que lleva a cabo la entidad, e investigar las operaciones que considere necesarias. La comunicación con el personal de la entidad incluyendo auditores internos y externos, no debe estar limitada, por el contrario, debe dársele canal abierto, teniendo por lo tanto acceso a todas las áreas de la entidad.

Algunas juntas directivas desarrollan esta vigilancia por intermedio de comites, que son nombrados de acuerdo a la clase y naturaleza de la entidad, cada comite se encargara del control y vigilancia del área que le corresponda, desempeñando por lo tanto un papel muy importante en el sistema de control interno de la entidad.

3.4.4 Comité auditor: En una organización es inminente que exista un comité auditor, pues este hace parte del fortalecimiento del sistema de control interno. Dicho comité es compuesto por personal profesional y regulador, tiene la facultad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades y autoridad para asegurarse que las actividades correctivas se están llevando a cabo.

El comité auditor conjuntamente con la auditoría interna, juega un papel muy importante para actuar efectivamente en aquellas áreas en donde existen riesgos de mala interpretación de objetivos, ejerciendo una función de vigilancia. La creación de estos comites depende de la naturaleza y el tamaño de la entidad; pueden existir comités financieros encargados de controlar los fondos de la entidad y asegurarse que el presupuesto se acoja a los planes operativos; comité de nominación, encargado de la selección de candidatos para desempeñar puestos directivos; comité de beneficios para empleados, encargado de estudiar los beneficios que se le prestan a los empleados y de su correcto cumplimiento; y así de esta manera pueden existir cuantos comités crea necesario la organización para mejor cumplimiento de objetivos.

3.4.5 Auditores internos: Es indispensable que todas las actividades que lleve a cabo la organización deben estar al alcance de los auditores internos, así como también el hecho que estos deben ser completamente independientes de las actividades en que ellos participen.

Los auditores internos son los encargados de examinar el control interno y hacer las recomendaciones del caso. Es importante aclarar que la auditoría interna, no es el responsable primario de establecer el mantenimiento del sistema de control interno, este juega un rol muy importante en la evaluación de la efectividad del sistema.

3.4.6 Otro personal de la entidad: Es necesario hacerle ver al personal de la entidad el papel que cada uno desempeña en el efectivo cumplimiento del sistema de control interno; ya que ellos deben producir un sin número de información que es usada en el sistema de control interno y del cuidado con que se efectuó este trabajo afecta directamente el control interno, además todo el personal debe comunicar a todos sus jefes inmediatos los problemas operacionales, incumplimientos en el código de conducta o todo tipo de irregularidades que vayan en

contra de las políticas y procedimientos establecidos por la organización; por lo tanto el control interno es trabajo de todos y los roles y responsabilidades que a cada uno compete, deben estar bien definidas y efectivamente comunicadas.

Las partes externas también forman parte importante del control interno, ya que pueden brindar información útil y necesaria para las actividades que la entidad lleva a cabo y se relacionan directamente con el control.

3.4.7 Auditores externos: Es muy útil para una organización tener la opinión del auditor externo acerca de la integridad de los estados financieros , ya que esto da a la gerencia y junta directiva una visión clara contribuyendo al logro de los objetivos.

Mientras el control interno solo da un grado de seguridad razonable en la presentación de reportes financieros, el auditor externo da esta seguridad a un nivel mas alto, contribuyendo también en parte a ofrecer a la gerencia colaboración en la conducción de responsabilidades de control.

El hecho de que el auditor exprese una opinión limpia sobre los estados financieros no significa que la entidad lleve a cabo un control interno efectivo, ni que no ha identificado y analizado las debilidades mas significativas, lo anterior debido a que el auditor da una opinión sobre los estados financieros, no sobre el control interno; no quiere decir con esto, que el auditor deje a un lado el control interno, por el contrario, para poder llevar a cabo una auditoría este debe tener un conocimiento amplio del sistema de control interno, la atención que se le dedique en ocasiones es amplia, en otras es pequeña, esto varia de acuerdo a la auditoría que se lleve a cabo.

Sin embargo una auditoría provee a la gerencia de una información útil que exprese lo que encontró en la auditoría, la información analizada y las recomendaciones que el cree necesarias para la conservación de los objetivos, de la misma manera comunicando las deficiencias encontradas en el sistema de control internos y sus recomendaciones para su mejoramiento.

Las anteriores recomendaciones son de importancia

contributiva al logro de objetivos en cada área. La información es reportada a la gerencia, y de acuerdo al grado de importancia es comunicada a la junta directiva o comite auditor.

3.4.8 Legisladores y reguladores: Interfieren en gran parte sobre los sistemas de control interno de una organización debido a la variedad de requisitos y exámenes que exigen a las diferentes entidades para establecer el control interno. La mayoría de las regulaciones tienen que ver con controles internos para reportar información financiera, aunque para algunas de las entidades del gobierno, las leyes tienen que ver con controles para el cumplimiento de objetivos operacionales y de cumplimiento.

Existen entidades reguladores que solo examinan a aquellas organizaciones de las que tienen responsabilidad de su vigilancia, hacienda las recomendaciones del caso para su mejoramiento, ejerciendo el poder, para hacerlas obrar de una manera determinada, estableciendo reglas para asegurar que el control interno cumpla con los requerimientos necesarios.

Existen otras partes externas como clientes, vendedores,

proveedores, etc., que en ocasiones son parte fundamental en una organización para el logro de sus objetivos financieros, de operaciones y cumplimiento, pues dan la información necesaria para conducir las actividades de la entidad, por lo tanto la entidad debe actuar con inteligencia y disponer de los mecanismos necesarios para recibir la información y para actuar correctamente , investigando la raíz del problema y tomando los correctivos del caso.

Es también de vital importancia que la entidad tome en cuenta las diversas observaciones y percepciones de los analistas financieros, agencias de apreciación, medios noticiosos , ya que aportan gran información en cuanto a la manera como otros perciben el desempeño operativo de la entidad.

4. PARALELO DEL CONTROL INTERNO APLICADO EN COLOMBIA CON ENFOQUES INTERNACIONALES

4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se consignan los aspectos relevantes que a juicio de los autores del proyecto, permiten una visión crítica de la situación actual que sobre control interno se maneja a nivel nacional, comparándolo con unos procedimientos ofrecidos a nivel internacional y claramente especificados.

En razón a la necesidad que existe de dar a conocer factores más amplios sobre control interno, que contribuyan a crear un ambiente efectivo de control, tanto en organizaciones privadas como estatales, es necesario facilitar algunas ideas claras que ayudarán al ejecutivo a poseer un conocimiento más amplio y coordinado, de la organización de la manera como deben llevar a cabo dicho control las empresas para poder enfrentar los riesgos a los cuales se ve expuesta la entidad, esto con el fin de lograr las metas esperadas y permitir a las empresas enfrentarse a los cambios diarios a los que se ve sometido cualquier mercado.

Se estima que la población escogida para llevar a cabo la

investigación sobre control interno ha sido el resultado de un cuidadoso planeamiento; los lineamientos seguidos en el diseño, estructuración y diligenciamiento del instrumento, permiten deducir que los resultados obtenidos del estudio llevado a cabo sobre control interno ofrecen altos niveles de confiabilidad.

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos, se presenta a continuación una serie de comentarios y consideraciones que constituyen el análisis de la situación problemática expuesta en la introducción de este proyecto.

A nivel internacional, los controles internos son ubicados con el fin de mantener la compañía en vía hacia los objetivos y al logro de su misión y a minimizar sorpresas a lo largo del camino, ello facilita que el manejo del control interno esté acorde con los acelerados cambios económicos y los ambientes competitivos.

Los controles internos promueven la eficiencia y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros. El control interno es definido como un proceso efectuado por una junta directiva, personal de manejo y otros, diseñado

para proveer una certeza razonable concerniente al logro de objetivos.

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionado. Estos se derivan de la manera como la administración maneja un negocio. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

El control interno a nivel nacional, no se encuentra definido de una forma clara, toda vez que este es aplicado de una manera muy personal en el sector privado y reglamentando de acuerdo a las recomendaciones de personal especializado, tanto de la organización como de empresas de reconocida capacidad y experiencia.

Sólo en el sector oficial existe una reglamentación que es

la ley 87/93, la cual establece las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado, creadas con el ánimo de proporcionar una serie de lineamientos que brinden una seguridad razonable en el sentido que todas las operaciones y transacciones efectuadas por la entidad se realicen de acuerdo a las normas establecidas por la dirección y sean organizadas de acuerdo a las necesidades internas de la entidad y orientadas al logro de los objetivos fundamentales como: protección de los recursos de la organización, eficiencia y eficacia en las operaciones llevadas a cabo por la entidad, evaluación y seguimiento de la gestión organizacional, aseguramiento en la confiabilidad y oportunidad de la organización, creación de las medidas necesarias para tomar los correctivos adecuados en el caso de presentar desviación del logro de objetivos.

A continuación se analizarán los componentes de control interno que se manejan en las empresas a nivel internacional comparándolas con las que existen en las entidades a nivel nacional.

4.2 AMBIENTE DE CONTROL

A nivel internacional, el ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando el control consciente de su personal; este es el fundamento de todos los otros componentes de control interno impartiendo disciplina y estructura.

El ambiente de control le proporciona a la empresa el medio en el cual, el personal encamina o conduce las operaciones propias de la entidad tomando para sí la responsabilidad de control. Está conformado por el conjunto de la empresa y su personal.

El ambiente de control incluye también factores como integridad, valores éticos, competencia del personal, filosofía de administración formas de asignar autoridad y responsabilidad al personal de la empresa, siendo dados a conocer en el momento de su contratación y a través de etapas de orientación, instrucción, evaluación y consejería continua.

El ambiente de control es el producto de la forma en que los directivos de la empresa manejan sus propias tareas y enfocan el trabajo de la organización; por esto, la

empresa debe establecer un código de conducta, fijando unos parámetros de comportamiento que reflejen la integridad y los valores éticos en el manejo de la organización, que le permita alcanzar los objetivos fijados por ella.

El ambiente de control, también se encuentra muy influenciado por la importancia que la junta directiva de a este componente dentro de la entidad. La junta directiva debe caracterizarse por ser muy activa, por poseer un alto sentido de responsabilidad y por tener una mentalidad que le permita guiar de manera adecuada la organización hacia el logro de los objetivos, conociendo las acciones que ocurren al interior de la organización, con el ánimo de que puedan involucrarse y cuestionar las actividades de la organización.

La empresa debe definir las áreas claves de autoridad y de responsabilidad establecer líneas adecuadas de reportes con el ánimo de incentivar la iniciativa del personal frente a las diferentes actividades operativas que lleva a cabo, pero siempre manteniendo informado al gerente ejecutivo de las operaciones llevadas a cabo por el personal, quien es el responsable de las actividades que

al interior de la entidad se desarrollan.

Se puede observar que las organizaciones a nivel nacional tienen establecido dentro de sus empresas el ambiente de control, pero este no es concebido de la mejor forma ya que de acuerdo a las reglamentaciones internacionales no incluyen en él, todos los factores que pueden llegar a afectarlo en determinado momento.

De acuerdo a las encuestas llevadas a cabo se encontró que el código de conducta, el cual debe darse a conocer al personal de la entidad para la marcha efectiva hacia el logro de los objetivos, no se ha establecido al interior de las entidades, y en algunas empresas se llega a confundir con el reglamento interno de trabajo.

En lo que respecta a las políticas y prácticas del recurso humano, las empresas sólo se limitan a ofrecerle al personal charlas y seminarios en donde se instruye acerca de los objetivos de la empresa y de las actividades concernientes al cargo, pero no se preocupan por dar a conocer a sus empleados lo relacionado con la integridad esperada, comportamiento ético y competencia.

No sucede lo mismo con el procesamiento de la información y la estructura organizacional los cuales están definidos en forma específica y adecuado dentro de las empresas, como se detalla a continuación:

- De acuerdo a su clase y naturaleza, las empresas determinan la forma como van a ser llevados a cabo los principios contables y financieros, y el correcto manejo en el procesamiento de la información.

- La estructura organizacional de las empresas, se encuentra diseñada de acuerdo a la clase y naturaleza de cada una de las empresas.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

A nivel internacional, corresponde a las políticas y procedimientos llevados a cabo por el personal de la entidad para ayudar a asegurar que el manejo que las directivas efectúan sea el necesario para dirigir los riesgos hacia el logro de los objetivos propuestos por la entidad.

La entidad cualquiera que sea su tamaño, debe realizar

diferentes tipos de actividades de control, de tal manera que le permita a la organización reducir el riesgo de error o de acciones incorrectas. Estos tipos de controles pueden ser: controles preventivos, controles detectivos, controles manuales, controles computarizados y controles de administración.

Las actividades de control involucran dos elementos: políticas y procedimientos, los cuales pueden ser transmitidos en forma verbal o escrita; el resultado que se obtenga de los procedimientos efectuados deben ser investigados para poder tomar las acciones correctivas adecuadas.

Las actividades de control deben ser evaluadas en el contexto del manejo de las directivas, dirigidas a los riesgos y asociadas con los objetivos establecidos para cada actividad significativa; un evaluador por lo tanto considerará si las actividades de control se relacionan con el proceso de valoración de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directivas de gerencia las estén llevando a cabo. Este procedimiento será realizado para cada actividad comercial significativa, incluyendo controles generales sobre los sistemas de

información computarizados; el evaluador también deberá considerar si las actividades de control están siendo aplicadas apropiadamente.

A nivel nacional la mayoría de las empresas no desarrollan ninguna actividad de control que les permita dar una seguridad razonable de la efectividad en el manejo de las operaciones, algunas de ellas efectúan un control posterior sobre cualquier área o departamento, pero no tienen contemplado dentro del sistema de control interno el desarrollo de actividades de verificación, reconciliación, segregación de funciones, controles preventivos, controles de indicadores de desempeño, controles computarizados entre otros. Lo anterior dependiendo de la necesidad, naturaleza y tamaño de las empresas, con el fin de que sean tomadas las acciones necesarias para dirigir los riesgos hacia el logro de las metas como lo proponen las reglamentaciones internacionales, de tal manera que permita determinar si las actividades de control establecidas son relevantes y si están siendo aplicadas adecuadamente

4.4 EVALUACION DE RIESGOS

Internacionalmente todas las entidades sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos atentan la habilidad de supervivencia de cada entidad; es por esto que la administración debe determinar que tanto riesgo debe ser aceptado luchando por mantener estos riesgos dentro de cierto nivel. De ahí la necesidad de que primero deban existir objetivos antes de que la administración pueda identificar los riesgos, para alcanzar sus logros y tomar las acciones necesarias para administrarlos.

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o un proceso informal; a nivel de la entidad, los objetivos a menudo son representados por la misión de la empresa y el establecimiento de valores. Los objetivos a nivel de la entidad están ligados e integrados con objetivos más específicos establecidos por actividades varias de manera que se asegure su consistencia.

Existen diversidad de objetivos, pero estos se pueden establecer en algunas categorías amplias como son los objetivos de operación, los cuales exaltan la efectividad

y eficiencia de las operaciones de la entidad; objetivos de información financiera, relacionados con la preparación de reportes financieros confiables e incluyen prevenir reportes financieros fraudulentos; y los de cumplimiento que se refieren a la adherencia a las leyes y reglamentaciones a las cuales una entidad está sujeta. Lo que se busca es desarrollar consistencia en los objetivos y metas por parte de la organización, identificando los factores claves de éxito y temporalmente informando a la administración del desempeño y las expectativas.

El desempeño de una entidad puede ser riesgoso debido a factores internos y externos, los cuales a su vez pueden afectar los objetivos establecidos. Se debe tener en cuenta si un objetivo es explícito o implícito; también el proceso de valoración de riesgos de una entidad, debe considerar los riesgos que pueden ocurrir. Muchas técnicas han sido desarrolladas para identificar los riesgos, la mayoría involucran métodos cualitativos y cuantitativos para priorizar e identificar las actividades de alto riesgo. Lo importante no está en los métodos utilizados para identificar los riesgos sino en que la administración considere con cuidado cuáles son los factores que pueden contribuir a incrementar el riesgo.

Una vez identificado los riesgos de actividad, se deberá realizar un análisis de riesgos; la metodología utilizada para analizarlos puede variar ampliamente debido a que muchos riesgos son difíciles de cuantificar, para ello la entidad necesita tener un proceso formal o informal para identificar condiciones que pueden afectar significativamente su habilidad para lograr sus objetivos.

Es de tener en cuenta que mientras más temprano sean reconocidos los cambios que afectan los riesgos y las oportunidades, mejor será la probabilidad de que las acciones puedan ser tomadas para tratarlos efectivamente.

En el ámbito nacional, aún cuando aspectos como los objetivos de la empresa y los objetivos por área son factores de especial relevancia en las organizaciones, suele suceder que no se realice una revisión de aquellas áreas de alto riesgo, por lo tanto no se evalúan los riesgos ni se estima su significancia para tomar los correctivos necesarios y a tiempo.

Otro punto para resaltar, es que a nivel nacional las empresas no tienen establecida la categorización de los objetivos, aspecto de especial importancia al interior de

las organizaciones teniendo en cuenta que si se contara con esta clasificación, se podrían detectar más fácilmente los riesgos y deficiencias a los cuales se ve enfrentada la entidad.

Las empresas no tienen diseñados mecanismos para la evaluación de riesgos, de tal manera que permitan efectuar un análisis cuidadoso de los procedimientos que se aplican para su prevención y corrección, sólo aplican algunos métodos correctivos una vez presentada la irregularidad.

4.5 INFORMACION Y COMUNICACION

A nivel internacional, la información debe ser identificada, capturada y comunicada de tal forma y tiempo que le permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades, toda vez que se necesita en todos los niveles de una organización, para dirigir los negocios y moverse hacia el logro de los objetivos de la entidad en todas las categorías: operaciones, reportes financieros y cumplimiento.

Los sistemas de información, manejan la información sobre eventos; actividades y condiciones externas, algunas veces

operan en un modo de monitoreo rutinario capturando datos específicos, en otros casos con acciones especiales para obtener información necesaria.

El uso estratégico de los sistemas de información demuestra el cambio que ha ocurrido, ya que éstos han ayudado a controlar el proceso comercial, grabando transacciones en base de un tiempo real e incluyendo muchas de las operaciones de la organización en un ambiente de sistemas complejo e integrado.

Es importante también poder establecer, como las actividades de un grupo de personas se relaciona con el trabajo de otros; este hecho es necesario, para reconocer un problema o para determinar su causa y acción correctiva.

Al efectuar una evaluación, es necesario considerar la efectividad de los sistemas de información y comunicación y si éstos se adecuan a las necesidades de la entidad, basados para ello en un plan estratégico. A continuación se relacionan algunos topicos que deben considerar las entidades para aplicar al interior de las organizaciones y que pueden servir como un punto de partida:

- Obtener información interna y externa y proporcionar a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la entidad relacionados con los objetivos establecidos.

- Proporcionar información a cada jefe de sección en detalle suficiente y a tiempo para permitirles que lleven a cabo sus responsabilidades eficiente y efectivamente.

- Desarrollar la revisión de sistemas de información, los cuales deben estar ligados a la estrategia general de la entidad y a sus objetivos.

A nivel nacional, las empresas se mantienen informadas a través de los diferentes departamentos o áreas, de las diversas situaciones que ocurren al interior de la organización y que pueden llegar a afectar el transcurso normal de negocio, esto con el propósito de tomar los correctivos necesarios en el tiempo adecuado. Aunque esta información sea manejada en línea y esté integrada con las operaciones que ejecuta la entidad, no existe una forma de medir su calidad, de tal manera que ésta se presente en forma apropiada, oportuna y exacta.

En cuanto a la información externa como: eventos externos, condiciones de mercado, proveedores, entre otros, no se le da mayor importancia ya que no existen los medios adecuados que se encarguen de manejar directamente esta información como lo recomiendan los tratados internacionales, quienes consideran que la información tanto interna como externa, debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y tiempo que permita a las personas tomar los correctivos adecuados.

Es responsabilidad de cada jefe de sección mantener informado al máximo órgano sobre su funcionamiento y evaluación, así como también de proponer al representante legal las recomendaciones o sugerencias que él considere necesarias para su mejoramiento. Todas las transacciones que lleve a cabo la entidad deberán registrarse veraz y oportunamente, de tal manera que le permita a la gerencia dar una seguridad razonable y fidedigna acerca de los reportes financieros, operativos o administrativos que entregue la organización.

En cuanto a quien deben reportarse las deficiencias

encontradas en el sistema, se encuentra que las organizaciones están de acuerdo en que éstas deban ser comunicadas a la gerencia o junta directiva, pues ellos son los responsables de la operatividad del sistema de control interno; por lo tanto deben tener la información requerida para proporcionar de esta manera una seguridad razonable en la efectividad continuada de un sistema de control interno.

4.6 MONITOREO

A nivel internacional, el monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso involucra aseguramiento por el personal apropiado del diseño y operación del control en una base conveniente y oportuna, así como la toma de acciones necesarias.

El monitoreo se puede realizar de dos maneras: a través de actividades continuas, o de evaluaciones separadas. Los sistemas de control interno son estructurados para monitorearse así mismos en una base continua; entre más grande el grado de efectividad del monitoreo continuo menor necesidad de evaluaciones separadas.

Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones incluye: manejo regular, actividades supervisorias, comparaciones, reconciliaciones y acciones de rutina.

La estructura organizacional y las actividades supervisorias apropiadas previenen una visión de las funciones de control y la identificación de las deficiencias.

Las evaluaciones de control interno varían en su alcance y frecuencia, dependiendo de la significancia de los riesgos que están siendo controlados y la importancia de los controles en la reducción de riesgos. Los controles se dirigen a los riesgos de más alta prioridad y aquellos más difíciles de reducir los cuales tienden a ser evaluados más frecuentemente.

Las hallazgos de las deficiencias de control interno usualmente deben ser reportados no sólo a los individuos responsables por la función o actividad involucrada, sino también a un nivel administrativo arriba de la persona directamente responsable. Esto permite que al individuo

se le proporcione el apoyo necesario para tomar la acción correctiva. Cuando los hallazgos cruzan límites organizacionales, el reporte también lo debe cruzar y ser dirigido a un nivel lo suficientemente alto para asegurar una acción apropiada.

El monitoreo es visto a nivel nacional como una supervisión que se debe ejercer sobre el personal o sobre las áreas o procesos que desarrolla la entidad, con el fin de evaluar la efectividad de los mismos, siendo realizado a través de pruebas de cumplimiento que determinan la efectividad de la estructura de control interno y normas establecidas; revisiones permanentes que consisten en efectuar un control constante de las diferentes actividades y procesos que se realizan al interior de la organización; el autocontrol que no es otra cosa que un control permanente de cada área o proceso permitiendo con esto que cada departamento conozca sus deficiencias y fije los correctivos necesarios; programas de auditoría que son elaborados con el fin de evaluar un área determinada.

4.7 ROLES Y RESPONSABILIDADES

A nivel internacional, el control interno es efectuado por

un número de partes, cada una con responsabilidades importantes. La junta directiva, la gerencia, auditores internos y otro personal, todos hacen importantes contribuciones para un efectivo sistema de control interno.

El personal interno de una empresa son parte del sistema de control interno; ellos contribuyen cada uno en su propia forma, para que sea efectivo, esto para dar el aseguramiento razonable que especifica que los objetivos de la entidad son logrados.

Las partes externas pueden ayudar al logro de objetivos a través de acciones que dan información útil a la entidad, efectuando el control a través de mecanismos que independientemente contribuyen a los objetivos de la entidad.

A nivel nacional, en lo referente a la responsabilidad que debe tener el personal de la entidad frente al sistema de control interno, no se tiene bien claro el papel que cada uno de ellos desempeña en su efectividad, responsabilidad que debe estar implícita o explícita (de acuerdo al tamaño y naturaleza de la empresa) en la descripción del trabajo

concerniente a la información que deben producir para el sistema y ala comunicación oportuna de los problemas que suelen presentarse en las operaciones que desarrolla la entidad.

5. CONCLUSIONES

A juicio de los autores del proyecto se encontraron diferencias del manejo del control interno ejercido por las entidades a nivel nacional con respecto a las entidades a nivel internacional.

De acuerdo al estudio realizado se concluyó que el modelo

de control interno vigente en el país difiere del propuesto por los organismos internacionales, debido a que a nivel nacional el control interno es visto como un mecanismo de vigilancia, en tanto que a nivel internacional es establecido como un proceso efectuado por el personal de las empresas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por las entidades.

Tal vez, el factor que marca la pauta en la diferencia, corresponde a un continuo mejoramiento llevado a cabo por las entidades internacionales y a la importancia que éstas organizaciones dan al sistema de control interno y que debe existir al interior de la empresa, el cual es logrado a través de métodos de trabajo, cursos de entrenamiento, seminarios, manuales de operación, etc, desarrollados por especialistas en la materia, hecho que no es observable en su intencionalidad por parte de las empresas nacionales.

De acuerdo a los análisis llevados a cabo sobre control interno, se puede deducir, que las organizaciones nacionales no tienen establecido en las empresas, una adecuada estructura de control interno que permita determinar las posibles deficiencias que suelen

presentarse en el transcurso de las operaciones. El control interno a nivel nacional es visto como la supervisión que debe efectuar una persona con cierto nivel dentro de la organización al resto del personal, sobre las diferentes actividades u operaciones que se lleven a cabo.

Quizás uno de los aspectos de mayor relevancia y que ha marcado la pauta en la inoperancia de un sistema de control interno en las empresas a nivel nacional, ha sido la falta de claridad en el término y el poco conocimiento que sobre el mismo se tiene.

Se considera que el desarrollo de este proyecto ha permitido concretar algunos elementos que proporcionen un número de beneficios para la comprensión mutua y la comunicación efectiva a nivel nacional, dando a conocer las nuevas reglamentaciones aplicadas internacionalmente, que ofrezcan enfoques apropiados al tamaño y naturaleza de las empresas, logrando un entendimiento pleno entre las partes internas y externas, permitiendo de esta manera llevar a cabo una mejor evaluación del sistema frente a parámetros trazados por las entidades internacionales y fortalecer al mismo tiempo el control interno existente en

las diferentes organizaciones.

Las pautas o lineamientos presentados se fundamentan en el diagnóstico elaborado con base en el análisis de la información recopilada a través del instrumento, el cual permitió observar en las distintas empresas encuestadas que tan importante era el poseer o implantar un sistema de control interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACERO, Efren. Los informes científicos. Editorial
Educaliz. Santafé de Bogotá, D.C. 1989.
- BLANCO LUNA, Yanel. Manual de Auditoría y Revisoría

- Fiscal, 2a. Edición. Santafé de Bogotá, 1987.
- CERDA GUTIERREZ, Hugo. Cómo elaborar proyectos. Colección Mesa Redonda, Santafé de Bogotá.
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 43 de 1990. Santafé de Bogotá, 1990.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. Manuales de firmas internacionales. 1992
- CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA. Manual de Revisoría Fiscal: Pronunciamiento No. 7. Santafé de Bogotá, 1994.
- CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA. Normas de auditoría generalmente aceptadas: Pronunciamiento No. 4. Santafé de Bogotá, 1994.
- HERNANDEZ SAMPIERS, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México, 1991.

INSTRUMENTO

(Encuesta para empresas seleccionadas)

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

CENTRO DE INVESTIGACIONES CONTABLES

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

SECCIONAL BUCARAMANGA

La Universidad Santo Tomás de Aquino, seccional Bucaramanga, se encuentra realizando un estudio sobre los procedimientos que se están aplicando de control interno a nivel nacional, con el objetivo de efectuar un paralelo con los estudios internacionales, con miras a ofrecer nuevos aportes al sistema de control interno nacional.

Para ello hemos seleccionado un grupo de reconocidas empresas a nivel nacional con las cuales esperamos abarcar los diferentes sectores de la economía. Con este motivo se ha diseñado el siguiente cuestionario, a través del cual esperamos satisfacer las inquietudes encontradas en nuestro proyecto.

1. Dentro de su empresa existe alguna dependencia que lleve control sobre cada una de las diferentes áreas?

2. Se tiene desarrollada en su empresa una estructura organizacional?

3. Cómo se encuentra desarrollada su estructura organizacional?

4. Qué actividades de control ejecutan en la evaluación de un sistema de control interno?

5. Tiene la entidad planteada una misión que le permita alcanzar los objetivos propuestos, y qué estrategias sigue para lograrlos?

6. De qué forma se presenta la información generada para las diferentes áreas?

7. Cómo se dan a conocer los objetivos que la entidad persigue al personal de la entidad?

8. Qué canales de comunicación desarrollan para entregar la información a cada área?

9. De qué manera es supervisada la evaluación del sistema de control interno?

10. Cómo son supervisados los procesos contables y financieros?

11. La supervisión y vigilancia que se realiza tiene en cuenta los objetivos del área, o los objetivos de la empresa?

12. Cómo reportan las deficiencias encontradas por el control interno y ante quién?

13. En los procedimientos contables se lleva un control sistemático de tal manera que cuando se efectúe una transacción, todas las áreas involucradas reciban la información adecuada?

14. Qué controles se realizan para asegurar su funcionamiento?

15. Existen controles específicos para áreas determinadas o todas las áreas son controladas por igual?

16. Qué pruebas de control utiliza para medir la efectividad de los procedimientos de la estructura de

control interno?

17. Existen manuales de referencia o de funciones para cada área de la empresa?

18. Cómo es capacitado el personal que ingresa a la empresa y qué información le es suministrada?

19. Cómo establece la administración la delegación de funciones?

20. Qué mecanismos se emplean para verificar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones?