

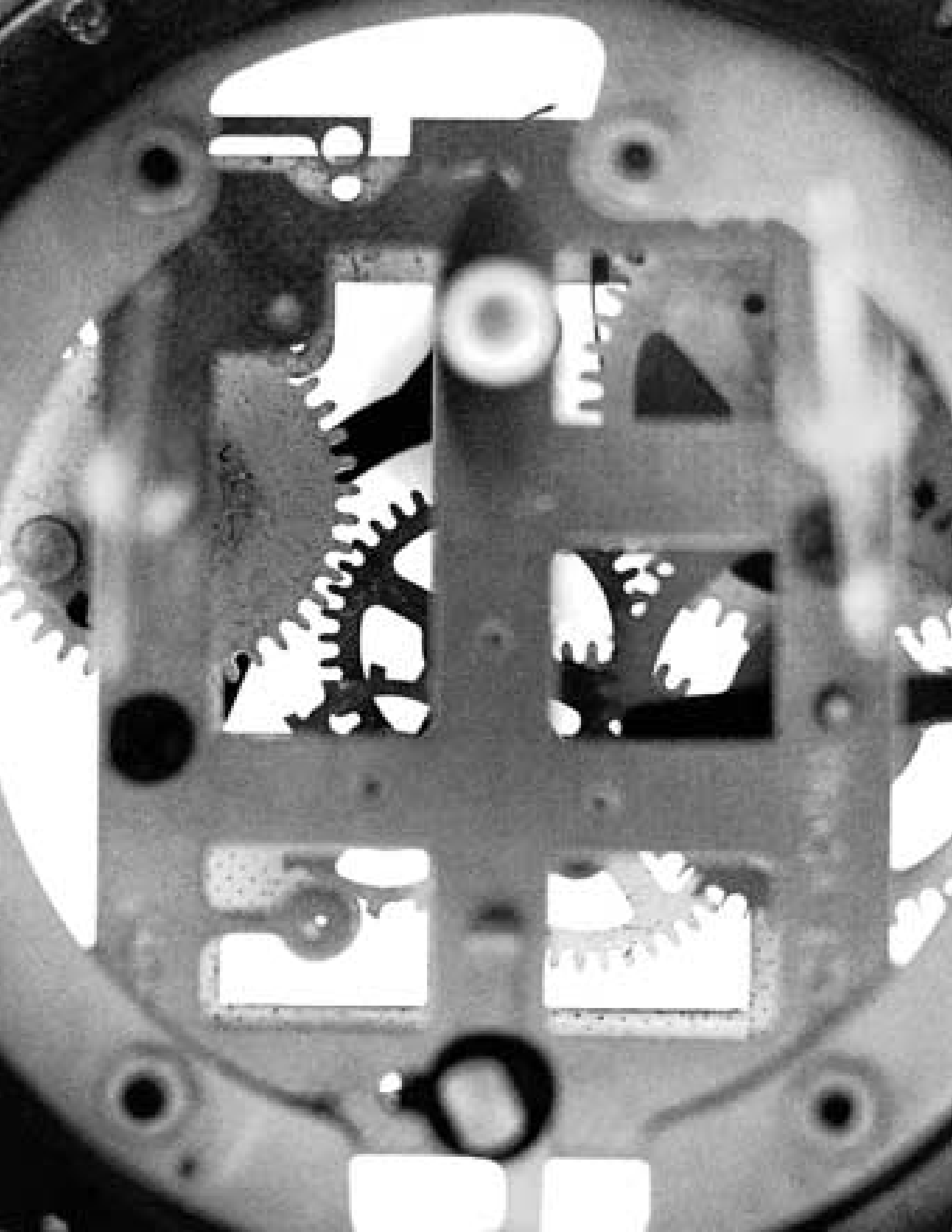


ASSURANCE AND ADVISORY
BUSINESS SERVICES

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Preparación de Reportes sobre Control Interno

Una Guía para la Evaluación de la Gerencia
Conforme a la Sección 404 de Sarbanes-Oxley Act





A nuestros clientes y amigos

Sarbanes-Oxley Act of 2002 (el Acta), recientemente promulgada, ha convertido finalmente en realidad el reporte sobre control interno para las empresas registradas ante la SEC y sus auditores independientes. Si bien este tema ha sido objeto de mucha discusión y debate durante cerca de 30 años, hasta ahora solamente la Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act of 1991 (FDICIA) ha requerido que muchas instituciones aseguradas de depósito provean reportes de la gerencia sobre la eficacia de los controles internos sobre la información financiera, así como también reportes emitidos por los auditores independientes sobre su examen de las aseveraciones de la gerencia.

Esta Guía trata los requerimientos pendientes de la Sección 404 del Acta. La Sección 404(a) del Acta dirige a la SEC a que adopte reglas requiriendo que los reportes anuales (i.e., Formularios 10-K, 10-KSB, 20-F, y 40-F) contengan una evaluación, al final del año fiscal de la entidad emisora, de la eficacia del control interno sobre la información financiera que se reporta. La Sección 404(b) del Acta requiere que el nuevo Public Company Accounting Oversight Board (el Board) adopte normas para que los auditores independientes atestigüen (attest) el reporte de la gerencia sobre el control interno. Los reportes sobre control interno requeridos por la nueva Sección 404 no entrarán en vigor en 2002 debido a que la SEC y el nuevo Board aún deben completar el establecimiento de la norma requerida. Según la reciente propuesta de la SEC, las reglas bajo la Sección 404, de ser adoptadas, serían aplicables a compañías cuyo período fiscal termina el 15 de septiembre de 2003 o después. Sin embargo, la gerencia no debe esperar a la emisión final de tales reglas para comenzar el proceso de desarrollo de la documentación apropiada y establecer procedimientos para evaluar los controles internos.

En forma separada, según lo requiere la Sección 302(a) del Acta, la SEC adoptó recientemente reglas finales que requieren que el CEO y el CFO de una compañía certifiquen todos los reportes trimestrales y anuales. Para los reportes de períodos que terminan después del 29 de agosto de 2002, el CEO y el CFO deben evaluar la eficacia de los controles y procedimientos de revelación (disclosure) de la entidad emisora, de los cuales son parte los controles internos sobre información financiera. Sin embargo, estas reglas no requieren atestiguar (attestation) ni informar por parte del auditor independiente con respecto a tal

evaluación o a las revelaciones correspondientes sobre los controles y procedimientos en reportes anuales y trimestrales. Debido a que las nuevas reglas de la SEC no establecen normas para hacer tales evaluaciones, suponemos que la mayoría de las compañías necesitarán desarrollar documentación y procedimientos de evaluación mucho más extensos en relación con sus reportes futuros bajo la Sección 404 de lo que parece necesario para las certificaciones actuales bajo la Sección 302. Nuestras publicaciones separadas, Summary of SEC Final Rule: Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports, e Implementation Considerations for the Evaluation and Certification of Disclosure Controls and Procedures, proporcionan información sobre la certificación de la Sección 302 bajo las nuevas reglas de la SEC.

Las compañías han reconocido por mucho tiempo la importancia de controles internos fuertes. Un control interno eficaz puede ayudar a las compañías a lograr metas financieras establecidas, prevenir pérdida de recursos y preparar estados financieros confiables. Y, según la enmienda de 1977 de la Securities Exchange Act, se requiere que las compañías mantengan un control interno adecuado. Como resultado, muchas compañías ya cuentan con cierto nivel de documentación de sus controles internos. Sin embargo, la mayoría de las compañías no han completado los procedimientos integrales de documentación y evaluación que requerirán los reportes públicos obligatorios sobre control interno por parte de la gerencia y de los auditores independientes. Comenzar ahora, en lugar de esperar, le ayudará no sólo a prepararse para los requerimientos futuros de información, sino también a identificar áreas donde los controles deben ser fortalecidos o rediseñados para su mayor eficacia y eficiencia.

La estructura más usada y entendida para evaluar controles internos sobre información financiera es la que contiene el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). El informe de COSO, Internal Control—Integrated Framework, estableció una definición amplia del control interno que abarca todos los objetivos de una organización. El informe de COSO

estableció las siguientes tres categorías de los controles: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con las leyes y regulaciones. También identificó cinco componentes interrelacionados que deben estar presentes y en funcionamiento para tener un sistema eficaz de control interno, y describió los criterios para un control interno eficaz. Aunque las reglas para reportes bajo la Sección 404 del Acta aún no están terminadas, la reciente propuesta de reglas de la SEC indica que la evaluación que hace la gerencia de los controles internos y los procedimientos para reportes de información financiera (financial reporting) debe basarse en las normas actuales de auditoría relativas al control interno, las cuales son consistentes con la definición que contiene el informe de COSO.

Esta Guía está diseñada para ayudar a la gerencia proporcionándole una metodología para transformar la estructura conceptual de COSO en una evaluación detallada y significativa de los controles internos sobre información financiera. Además de esta Guía, ofrecemos a nuestros clientes nuestra amplia experiencia de muchos años en la evaluación de controles internos, y orientación y herramientas adicionales que iremos desarrollando a medida que la SEC y el nuevo Board propongan y adopten requerimientos específicos.

Con mucho gusto discutiremos estos materiales con usted. Nuestros conocimientos y experiencia pueden ayudarle en la documentación y desarrollo de un proceso para evaluar los controles internos en su organización.

Metodología para Evaluar Controles Internos

Fase

Comentarios

Comprender la Definición de Control Interno

El punto de partida para una evaluación de control interno es definir los criterios a seguir sobre los cuales se hará la evaluación. En la Sección 1 se discute la definición de control interno según lo establece el informe de COSO.

Organizar un Equipo para Llevar a Cabo la Evaluación

La selección de un equipo apropiado y el establecimiento de reglas de procedimiento tales como responsabilidades, enfoque de documentación y oportunidad son importantes para un proyecto exitoso. En la Sección 2 se discuten estos asuntos.

Evaluar el Control Interno a Nivel de Empresa

Comenzar la evaluación considerando el control interno a nivel de empresa. Un estricto control interno a nivel de empresa es una parte importante de un sistema de control interno eficaz. La Sección 3 explica los elementos de los cinco componentes del control interno que pueden tener un efecto extensivo en la organización.

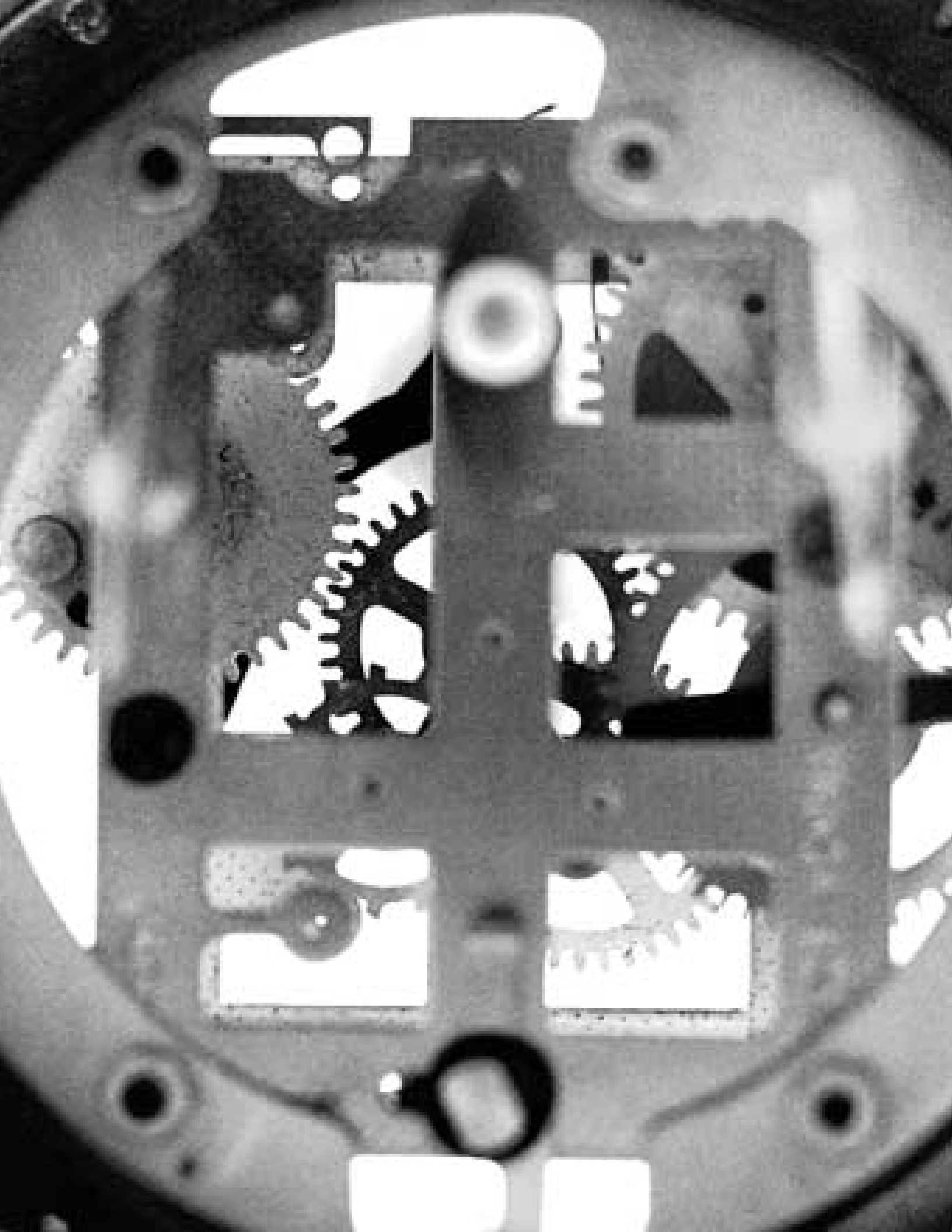
Comprender y Evaluar el Control Interno a Nivel de Proceso, Transacción y Aplicación

Para tener un sistema de control eficaz también son importantes los controles a nivel de proceso, transacción o aplicación. Completar esta fase posiblemente requerirá la mayor parte del tiempo. Como se discute en la Sección 4, la elaboración de esta fase involucra lo siguiente:

- ▶ Determinar las cuentas significativas
- ▶ Identificar los procesos significativos que afectan tales cuentas
- ▶ Identificar las clases mayores de transacciones comprendidas en esos procesos significativos
- ▶ Determinar dónde podrían ocurrir errores en los procesos
- ▶ Identificar los controles diseñados para prevenir o detectar tales errores

Evaluar la Eficacia General, Identificar Asuntos que Requieren Mejoras y Establecer un Sistema de Monitoreo

La evaluación de la eficacia general del control interno es al mismo tiempo el principio y el final del proceso. En un entorno dinámico de negocios, los controles requerirán algunas modificaciones de vez en cuando. Ciertos sistemas pueden requerir aumentar los controles para responder a nuevos productos o a riesgos emergentes. En otras áreas, la evaluación puede señalar controles redundantes u otros procedimientos que no son necesarios. De todos modos, la discusión del proceso de evaluación, el monitoreo constante y las consideraciones de costo-beneficio que incluye esta Sección 5 serán de mucha utilidad para tomar tales determinaciones.





Contenido

1 Comprender el Control Interno	1	4 Comprender y Evaluar el Control Interno a Nivel de Proceso, Transacción y Aplicación.	19
La Importancia de los Controles Internos	2	Determinar las Cuentas Significativas	19
Definir el Control Interno	3	Identificar y Evaluar (por clases) las Clases Mayores de Transacciones	19
Evaluar la Eficacia de los Controles Internos	3	Otras Consideraciones de Control	21
Controles sobre Cumplimiento con Leyes y Regulaciones y Operaciones.	4	Efectos de la Tecnología de Información	22
Un Estudio Detallado del Control	4	5 Evaluar la Eficacia General de los Controles, Identificar Asuntos que Requieren Mejoras y Establecer un Sistema de Observación Continua (Monitoreo)	25
Otros Beneficios de Este Proceso	5	Evaluar la Eficacia General.	25
2 Organizar la Evaluación.	7	Identificar Asuntos que Requieren Mejoras	26
Patrocinador del Proyecto	7	Monitoreo	28
Equipo a Cargo del Proyecto.	7		
Plan de Acción.	8		
Comenzar la Evaluación	9		
Documentación	9		
3 Evaluar el Control Interno a Nivel de Empresa.	11		
Entorno de Control	11		
Evaluación de Riesgo	13		
Información y Comunicación	14		
Actividades de Control	15		
Monitoreo	15		
Asuntos Específicos para Empresas Pequeñas	16		
Evaluación General	16		

Metodología para Evaluar Controles Internos

Fase

Comentarios

Comprender la Definición de Control Interno

► Definición según COSO

Organizar un Equipo para Llevar a Cabo la Evaluación

Evaluar el Control Interno a Nivel de Empresa

Comprender y Evaluar el Control Interno a Nivel de Proceso, Transacción y Aplicación

Evaluar la Eficacia General, Identificar Asuntos que Requieren Mejoras y Establecer un Sistema de Monitoreo



1 Comprender el Control Interno

El entorno en el cual las compañías conducen sus negocios está cambiando dramáticamente. Los factores económicos, los avances en la tecnología y la creciente competencia global son sólo unos pocos ejemplos de estos cambios. Con cada nuevo acontecimiento, la gerencia se enfrenta con retos mayores para controlar costos, administrar la liquidez y lograr una ventaja competitiva.

Estos retos han intensificado la preocupación de la gerencia y de los directores respecto a su capacidad para evaluar el desempeño operativo. Además, el reciente aumento en las quiebras de negocios de alto perfil, alegatos de fraude corporativo, y re-emisión de estados financieros ha dirigido la atención pública y del congreso, entre otras cosas, hacia la idoneidad del control interno sobre información financiera. Para proteger a los inversionistas mejorando la exactitud y confiabilidad de las revelaciones corporativas, el Congreso pasó Sarbanes-Oxley Act of 2002 (el Acta), la cual fue firmada por el Presidente para convertirla en ley. Algunas disposiciones del Acta requieren una certificación del CEO y el CFO para todos los reportes trimestrales y anuales de una compañía presentados ante la Securities and Exchange Commission (SEC), incluyendo representaciones sobre ciertos asuntos relativos al control interno. Otras disposiciones, que aún no han entrado en vigor, requerirán un reporte anual de la gerencia sobre el control interno, expresando la responsabilidad de la gerencia de establecer y mantener controles internos adecuados para reportar información financiera (financial reporting), y proporcionando, al final del último año fiscal, una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno y los procedimientos de reporte de información financiera de la empresa emisora. El auditor independiente de la empresa emisora deberá atestiguar (attest) e informar sobre la evaluación de la gerencia de acuerdo con las normas que desarrollará el nuevo Public Company Accounting Oversight Board (el Board).

La SEC ha creado un nuevo término—“disclosure controls and procedures” (controles y procedimientos de revelación)—en su regla final para implantar los requisitos

de la Sección 302 del Acta para el CEO y el CFO. Algunos elementos de esta regla final tienen vigencia para los reportes presentados después del 29 de agosto de 2002, mientras que otros tienen vigencia para los reportes presentados para períodos que terminan después del 29 de agosto de 2002. Creemos que la intención de la SEC era desarrollar un concepto más amplio que incluya no solamente los controles internos tradicionales sobre información financiera sino también los controles sobre la revelación de toda la información material financiera y no financiera en reportes de la Exchange Act. Esta Guía no pretende dar orientación sobre las certificaciones periódicas de la Sección 302. Hemos resumido en otras publicaciones de Ernst & Young la regla final de la SEC y las consideraciones de su implantación.

En cambio, esta Guía está diseñada para proporcionar a la gerencia un enfoque para desarrollar, durante un tiempo, una evaluación y documentación integral de la eficacia de los controles internos sobre la información financiera. Tal evaluación y su documentación de respaldo se requerirán eventualmente para las evaluaciones de la gerencia y para que el auditor independiente pueda atestiguar sobre tales evaluaciones de acuerdo con la Sección 404 del Acta. Los reportes sobre control interno no entrarán en vigencia hasta cuando las reglas finales sean adoptadas por la SEC y por el Board. Sin embargo, según la reciente propuesta de reglas de la SEC, las reglas bajo la Sección 404, si fueren adoptadas, serían aplicables a compañías cuyo año fiscal termina el 15 de septiembre de 2003 o después. Por consiguiente, comenzar ahora y no después le ayudará a usted no sólo a prepararse para los requerimientos futuros de información de la Sección 404, sino también para identificar áreas donde los controles deben ser fortalecidos o rediseñados para que sean eficaces y eficientes.

La Importancia de los Controles Internos


Los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros confiables. Muchas actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones y numerosos juicios. Sin controles

adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, así como su credibilidad ante los accionistas, las autoridades reguladoras y el público.

Una estructura de control interno eficaz (conocida también como sistema de control interno o, simplemente, como control interno) es integral y completa e involucra a personal de toda la organización, incluyendo muchas personas que no se consideran con responsabilidades contables o de control (e.g., empleados que reportan tiempo empleado en proyectos o trabajos específicos). También involucra a aquellos que mantienen los registros contables, preparan y distribuyen políticas, o monitorean sistemas. Finalmente, involucra a los miembros de la junta directiva y de los comités de auditoría, cuya principal responsabilidad es supervisar el proceso de reporte de información financiera.

La promulgación del Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en 1977 enfatizó la importancia de los controles internos. La FCPA, la cual enmendó la Securities Exchange Act, requiere que todas las compañías registradas públicamente (bien sea que participen o no en operaciones extranjeras): (1) desarrollen y mantengan un sistema de control interno suficiente para proporcionar seguridad razonable de que sus activos están salvaguardados y las transacciones son debidamente autorizadas y registradas, y (2) mantengan registros razonablemente detallados que reflejen exacta y razonablemente las actividades financieras.

Posteriormente, la importancia de los controles internos se ha enfatizado en diferentes formas. Las normas de auditoría relativas al control interno han sido actualizadas e intensificadas. La Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act of 1991 (FDICIA) introdujo requisitos para que la gerencia de ciertas instituciones financieras aseguradas federalmente presenten reportes del control interno sobre la información financiera y el cumplimiento con ciertas leyes y regulaciones. Estos reportes deben ir acompañados por reportes del auditor independiente para



atestiguar (attest) el examen de las evaluaciones de la gerencia del control interno sobre la información financiera y los procedimientos pre-convenidos relativos al cumplimiento con ciertas leyes y regulaciones. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) emitió su informe final sobre control interno en 1992 basado en un estudio de tres años. Y, recientemente, el Acta ha añadido requisitos para la certificación de la gerencia sobre asuntos de control y para los reportes acerca del control interno sobre información financiera.

Como resultado de la promulgación del Acta, los ejecutivos senior de todas las compañías públicas están enfocando su atención al diseño, operación y eficacia del sistema de control interno de sus organizaciones. También están desarrollando procesos y documentación para respaldar los nuevos requisitos de certificación de la Sección 302 del Acta, así como los futuros requisitos de información de la Sección 404 que serán adoptados por la SEC. Tales hechos ayudarán a identificar aquellas áreas donde una acción correctiva puede ser necesaria, y darán tiempo para diseñar e implantar tal acción correctiva antes del reporte inicial bajo la Sección 404.

Esta Guía está diseñada con el fin de proveer a la gerencia con un enfoque para evaluar y documentar la eficacia de los controles internos sobre la información financiera. Esperamos desarrollar guías adicionales cuando la SEC y el nuevo Board propongan y adopten las reglas y normas para implantar los reportes de control interno y para el auditor atestiguar (attest) según los requerimientos de la Sección 404 del Acta.

Definir el Control Interno

A fin de evaluar el control interno de una organización, uno debe identificar primero los criterios sobre los cuales se hará la evaluación. Por lo tanto, es importante definir apropiadamente el control interno al comienzo del proceso de evaluación. En septiembre de 1992, COSO emitió un informe que proporciona una definición de control interno y establece criterios que pueden ser usados para evaluar los controles internos de una organización. El informe de COSO, *Internal Control—Integrated Framework*, contienen la definición de control interno aceptada más ampliamente.

El informe de COSO define el control interno como un proceso—efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad—diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las tres categorías siguientes: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con leyes y regulaciones. También identifica cinco componentes interrelacionados de un control interno eficaz.

- ▶ Entorno del control
- ▶ Evaluación de riesgos
- ▶ Actividades de control
- ▶ Información y comunicación
- ▶ Monitoreo

Esta definición también sirve de base para las guías para los auditores independientes incluidas en la *Statement on Auditing Standards (SAS) No. 55, Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*, modificada por la SAS 78 y la SAS 94. Si bien las reglas para reportes bajo la Sección 404 del Act aún no están terminadas, la reciente propuesta de reglas de la SEC indica que la evaluación de la gerencia de los controles internos y los procedimientos para reporte de información financiera deben basarse en las normas actuales de auditoría relativas al control interno, las cuales son consistentes con la definición contenida en el informe de COSO. Adicionalmente, existe incertidumbre acerca de si el nuevo Board se extenderá sobre las normas actuales de atestiguar (attestation standards) de la AICPA para reportes de control interno. Sugerimos comenzar ahora basados en la suposición de que estarán en vigor las normas actuales, o unas sustancialmente similares.

Evaluar la Eficacia de los Controles Internos

Esta Guía ayudará a la gerencia a desarrollar un proceso para evaluar y documentar la eficacia de los controles internos sobre la información financiera con base en las definiciones que contiene la SAS 55, modificada, y el informe de COSO. Si bien existen algunas diferencias de terminología, esta Guía contempla todos los conceptos o componentes contenidos en la SAS 55, modificada, y en el informe de COSO con relación a controles internos sobre

información financiera. Esta Guía puede ser usada independientemente, o para complementar los materiales de COSO.

El cuarto volumen del informe de COSO, *Evaluation Tools*, provee orientación ilustrativa y ayuda en la evaluación de sistemas de control interno en relación con los criterios para controles internos eficaces establecidos en el primer volumen del informe de COSO, *Framework*. El volumen titulado *Evaluation Tools* incluye una serie de formularios de evaluación en blanco, un manual de referencias y un juego ilustrativo de formularios preparados para una compañía hipotética. Si bien los materiales de COSO pueden ser útiles en la evaluación de un sistema de control interno, no proporcionan un medio para evaluar los controles a un nivel detallado. Como indica el informe de COSO, la orientación en el volumen de *Evaluation Tools* es “para fines puramente ilustrativos” y no pretende presentar “...un método preferido para conducir y documentar una evaluación.”

Controles sobre Cumplimiento con Leyes y Regulaciones y Operaciones

Si bien la definición de control interno de COSO abarca controles sobre reportes de información financiera (financial reporting), cumplimiento con leyes y regulaciones, y eficacia y eficiencia de las operaciones, el informe COSO recomienda que los reportes externos de la gerencia deben estar enfocados a aquellos controles internos que se refieren a los objetivos de reporte de información financiera (financial reporting). En espera de la emisión de las mencionadas reglas y normas de la SEC y el nuevo Board, creemos que la recomendación de COSO es razonable con respecto a la preparación de reportes bajo la Sección 404.


Actualmente no existen criterios establecidos para medir la eficacia de los controles internos sobre cumplimiento con leyes y regulaciones o la eficacia y eficiencia de las operaciones. Esta Guía se enfoca en los controles sobre información financiera. Sin embargo, existen muchas

similitudes y consideraciones comunes entre los controles en relación con todos los tres objetivos del control interno, y gran parte de esta Guía será útil para hacer una evaluación de los controles sobre cumplimiento con leyes y regulaciones u operaciones.

Un Estudio Detallado del Control

Algunas compañías ya tienen amplia documentación de sus procedimientos y mecanismos de control, incluyendo manuales de políticas y procedimientos contables, manuales de sistemas de información y descripciones de funciones. Además, los departamentos de auditoría interna con frecuencia tienen documentación de controles internos y procedimientos y han probado si los controles seleccionados funcionan de acuerdo a su diseño. Finalmente, los auditores independientes probablemente habrán evaluado los controles en algunas áreas. Sin embargo, el enfoque de una auditoría de estados financieros es expresar una opinión sobre los estados financieros anuales, no de reportar sobre el sistema de control interno. Los procedimientos de auditoría de estados financieros están diseñados para ser ejecutados más eficaz y eficientemente con el fin de llegar a una conclusión respecto a la razonabilidad de las cifras y las revelaciones presentadas en los estados financieros. Tales procedimientos de auditoría pueden incluir procedimientos sustantivos extensos y no necesariamente pueden incluir pruebas de los controles que afectan a todas las cuentas significativas. Por lo tanto, es posible que los papeles de trabajo de los auditores independientes no contengan la documentación de controles adecuada para satisfacer las necesidades de la gerencia para fines de la Sección 404 del Acta.

En consecuencia, aunque podría estar disponible una gran cantidad de la documentación que se refiere a sistemas y controles, las compañías pueden no haber completado una documentación integral y completa y una evaluación de la eficacia de sus controles internos de acuerdo con lo contemplado por COSO y que sea suficiente para respaldar los reportes separados de control interno y de atestiguación (attestation).



La Treadway Commission tenía la visión de un estudio integral y completo y una evaluación de controles cuando recomendó que las compañías públicas ejecutaran los siguientes pasos en sus esfuerzos por prevenir y detectar información financiera fraudulenta:

- ▶ Identificar y comprender los factores que puedan conducir a reportar información financiera fraudulenta, incluyendo factores que son únicos para la compañía.
- ▶ Evaluar el riesgo de reportar información financiera fraudulenta creada por estos factores dentro de la compañía.
- ▶ Diseñar e implantar controles internos que proporcionen seguridad razonable de que el reportar información financiera fraudulenta será prevenido y detectado.

Esta Guía sugiere un enfoque práctico para ejecutar y documentar esta evaluación integral y completa del control interno de una compañía. Puede usarse para revisar controles y documentación existentes en cuanto a integridad, y para determinar si los controles de algún área deben ser mejorados.

Otros Beneficios de Este Proceso

Además de proporcionar una base para los reportes futuros de la gerencia bajo la Sección 404 del Acta, una evaluación integral y completa del control interno también puede dar los siguientes resultados:

- ▶ Reducción del costo de los procesos contables
- ▶ Identificación de procedimientos de control establecidos, que resultan redundantes, ineficientes e ineficaces
- ▶ Simplificación de los sistemas
- ▶ Incremento en la productividad
- ▶ Mejoras en la eficacia del diseño o la operación de los controles

Por ejemplo, algunas compañías encuentran que la automatización de ciertos controles manuales puede mejorar tanto la eficiencia como el cumplimiento con las políticas de la gerencia. Otras pueden descubrir que algunos procedimientos están duplicados o que ya no son eficaces o necesarios (e.g., debido a cambios en el entorno).

Metodología para Evaluar Controles Internos

Fase	Comentarios
Comprender la Definición de Control Interno	 <p data-bbox="857 827 1446 856">Tener en cuenta que es conveniente incluir personal de:</p> <ul data-bbox="857 863 1159 999" style="list-style-type: none">▶ Operaciones▶ Finanzas y Contabilidad▶ Tecnología de Información▶ Auditoría Interna
Organizar un Equipo para Llevar a Cabo la Evaluación	
Evaluar el Control Interno a Nivel de Empresa	
Comprender y Evaluar el Control Interno a Nivel de Proceso, Transacción y Aplicación	
Evaluar la Eficacia General, Identificar Asuntos que Requieren Mejoras y Establecer un Sistema de Monitoreo	



2 Organizar la Evaluación

Cada empresa difiere considerablemente de las demás y las características que las distinguen, tales como tamaño, complejidad, y lugar del negocio, tendrán influencia en la manera de organizar la evaluación de sus controles internos. Entre más grande sea la empresa, más posibilidades hay de que la alta gerencia esté lejos de las operaciones cotidianas y más formal deberá ser el enfoque a la evaluación. Además, el nivel de la documentación que existe para los diversos componentes del control interno también afectará la manera de organizar y llevar a cabo la evaluación.

Cada compañía debe decidir cual es la manera que más se adapta a sus características para organizar la evaluación de sus controles. Muchas compañías pueden haber seguido la recomendación de SEC de establecer un “comité de revelación (disclosure committee)” para estar en mejor posición de preparar la certificación requerida en la Sección 302 de la Ley. La SEC señaló que dicho comité de revelación funcionaría bajo la supervisión de los funcionarios principales ejecutivos (CEO) y de finanzas (CFO), y normalmente se espera la participación de las siguientes personas: el contralor, el principal funcionario del área de contabilidad, el asesor legal; el principal funcionario del área de riesgos, el funcionario a cargo de relaciones con inversionistas y los gerentes de los segmentos de negocios.

Puesto que el control interno sobre reportes de información financiera es una parte del concepto más amplio de “controles y procedimientos de revelación” (disclosure controls and procedures), un término creado por la SEC en sus recientes reglas sobre certificaciones bajo la Sección 302, podría haber una superposición parcial de miembros de un comité de revelación y miembros de un equipo responsable de evaluar y documentar controles internos sobre reportes de información financiera para efectos de la Sección 404. En esos casos las empresas podrán llevar a cabo sustituciones. La consideración realmente importante es que la responsabilidad para la evaluación se asigne a personas calificadas y que esas personas tengan la autoridad necesaria para llevar a cabo la evaluación de una manera apropiada para el tamaño, la complejidad y la estructura de la organización. El enfoque descrito a continuación sugiere la formación de un comité o un equipo a cargo del proyecto para llevar a cabo la evaluación.

Patrocinador del Proyecto

El patrocinador del proyecto debe ser uno de los ejecutivos principales de la empresa (tal como el Director General—CEO o el Director de Finanzas - CFO, considerando que a partir de ahora ambos tendrán que hacer “certificaciones” periódicas). Con estos nombramientos (1) se enfatizaría la importancia que tiene una buena evaluación y (2) se aumentaría la probabilidad de que a través de toda la empresa se le dará una alta prioridad a las comunicaciones que vengan de este equipo.

Equipo a Cargo del Proyecto

La función del equipo a cargo del proyecto es la planeación y supervisión del desarrollo, nombramiento de integrantes y ejecución de la evaluación del control interno de la compañía. Por consiguiente, el equipo diseñará la evaluación y recomendará qué personas deben intervenir, cómo se usarán los fondos asignados al proyecto y la manera en que se concluya la evaluación. El equipo a cargo del proyecto deberá estar encabezado por un funcionario con la suficiente

autoridad de recibir atención inmediata a sus preguntas y a las dudas que tenga el equipo. Los miembros del equipo deben tener la característica de gerentes con amplia experiencia quienes, como grupo, están familiarizados con las operaciones de la empresa, los riesgos del negocio en sus varias actividades, sus controles y leyes y reglas que le son aplicables.

El equipo a cargo del proyecto podrá incluir el siguiente personal:

Operaciones—

- ▶ Representante(s) de la gerencia de los segmentos principales de la empresa
- ▶ Representante(s) de la gerencia de las operaciones extranjeras de la empresa

Finanzas y Contabilidad—

- ▶ Contralor Corporativo y/o principal funcionario de finanzas (CFO)
- ▶ Contralores de los segmentos principales de la empresa y/o de operaciones internacionales

Tecnología de Información—

- ▶ Jefe de información (chief information officer)
- ▶ Jefe de seguridad

Auditoría Interna—

- ▶ Auditor general o vicepresidente de auditoría interna
- ▶ Directores en auditoría interna

Las empresas en ciertas industrias especializadas también deben pensar en la posibilidad de incluir personal de áreas de control de calidad o funciones similares a auditoría. Por ejemplo, a las instituciones financieras les convendría un representante de revisión de crédito así como a las aseguradoras les convendrían actuarios o representantes del comité de las reservas para pérdidas.

Un equipo a cargo de proyecto debe tener la capacidad y autoridad para juzgar si se requieren cambios y, en su caso recomendar cambios en asuntos tan subjetivos y tan delicados como “conciencia de control”, análisis de costo vs beneficio, y la eficacia del control interno de la empresa. Dado que la evaluación de la “conciencia de control” puede referirse a actitudes de funcionarios de la alta gerencia, conviene que el equipo también incluya a alguien que pueda manejar el asunto objetivamente, tal como un miembro del comité de auditoría, el asesor legal o un especialista externo.

El equipo a cargo del proyecto tiene la responsabilidad de que se complete satisfactoriamente la evaluación. Sin embargo, el grado de participación de este equipo en llevar a cabo la evaluación misma difiere de empresa a empresa y de

actividad a actividad. Por ejemplo, el equipo a cargo del proyecto como una unidad debe ocuparse de establecer políticas y tomar decisiones (incluyendo asuntos tales como la selección de los sistemas de contabilidad de diferentes localidades que se revisarán en detalle). Sin embargo, el equipo puede delegar a otras personas la recopilación de información y de supervisión de actividades de quienes día por día ejecutan labores de estudios y evaluación. Como una ilustración, es normal que el auditor interno o el contralor y su personal analicen los sistemas de contabilidad y presenten al equipo del proyecto, como grupo, las recomendaciones para su aprobación. O bien, en la evaluación de los controles de inventarios puede ser apropiada la participación del personal de operaciones. Sin embargo, los participantes tienen que haber recibido un buen entrenamiento en evaluaciones y en el uso de la herramienta para su documentación, para asegurar la consistencia y calidad en situaciones de participación de varios equipos evaluando y completando documentación.

Como ya se explicó, la junta directiva o consejo de administración y la alta gerencia tienen que supervisar los esfuerzos de evaluación de la empresa. Esa labor de vigilancia podrá incluir la revisión de reportes periódicos y del reporte final del equipo a cargo del proyecto.

Plan de Acción

El equipo a cargo del proyecto debe desarrollar un plan de acción señalando objetivos y detallando actividades. El plan de acción debe incluir lo siguiente:

Organización—

- ▶ A quién reportará el equipo a cargo del proyecto
- ▶ Quién encabezará el equipo y quienes serán los demás miembros, con una explicación de sus principales responsabilidades
- ▶ Expertos en áreas especializadas (por ejemplo en sistemas de información) que participarán
- ▶ Consultores externos contratados y la manera en que participarán

Alcance y oportunidad de la revisión—

- ▶ Los factores existentes en el entorno que serán revisados
- ▶ Las cuentas significativas y los procesos relativos que se cubrirán. (Con este paso se asegura que todas las cuentas importantes de los estados financieros y los datos en las notas se cubrirán en la revisión de los controles internos sobre procesos significativos.)
- ▶ Los controles internos sobre reporte de información financiera a ser evaluados en cada localidad

- ▶ Tomando en cuenta el alcance que la compañía quiera dar a la evaluación de controles en áreas más allá del reporte de información financiera (e.g cumplimiento con leyes y regulaciones específicas, manejo de riesgos y seguros, procesos de fusiones y adquisiciones, conversión de sistemas), el equipo a cargo de la evaluación tendría que identificar esas áreas en la etapa de planeación
- ▶ El alcance planeado de las evaluaciones, que puede variar de sistema a sistema dependiendo de la información ya disponible
- ▶ La oportunidad planeada para concluir todas las actividades incluidas en el proyecto

Áreas con problemas, que requieren una atención temprana—

- ▶ Procesos que se sospecha contienen importantes deficiencias o debilidades materiales
- ▶ Localidades o procesos sobre los que se tiene poca información disponible (por ejemplo: los sistemas de una nueva subsidiaria)

Documentación y reportes—

- ▶ La oportunidad planeada, el contenido de los reportes y a quien serán dirigidos
- ▶ Otros tipos de documentación que debe desarrollar el equipo a cargo del proyecto, como lo serían un memorándum sobre decisiones, gráficas y actas de juntas y reuniones

Informe sobre antecedentes—

- ▶ Información resumida sobre la organización de la empresa (subsidiarias y divisiones) y sus principales actividades y giros de negocio
- ▶ Información sobre el sistema de contabilidad y los registros, incluyendo datos sobre el lugar en que se procesa la información contable, procesos contables en cada localidad, extensión de cada proceso, sistema de control presupuestal y requerimientos de información financiera, tanto interna como externa
- ▶ Listados de documentación sobre el control interno de la empresa (por ejemplo manuales de políticas y procedimientos; informes y papeles de trabajo de auditoría interna)
- ▶ Información sobre alguna auto evaluación, reportes sobre mecanismos existentes en diferentes localidades o unidades dentro de la organización
- ▶ El principal contacto que tenga el equipo a cargo del proyecto en cada localidad

Comenzar la Evaluación

El primer paso para evaluar el control interno es una evaluación del control a nivel de empresa. Una vez completa la evaluación, el equipo tiene una comprensión de los procesos a través de los que se genera la información para estados financieros, considera qué tipos de errores que puedan ocurrir (es decir, qué puede fallar) y considera qué políticas y procedimientos se han diseñado para prevenir o detectar los tipos de errores que podrían ocurrir. Al completar esta fase, el equipo a cargo del proyecto debe tener la información necesaria para llegar a conclusiones sobre la eficacia del diseño de controles internos de la compañía. El paso final consiste en ejecutar pruebas para determinar si los controles funcionan en la práctica de la manera en que fueron diseñados. En muchas empresas el departamento de auditoría interna ya habrá llevado a cabo las pruebas sobre varios controles. Las otras secciones de esta Guía proporcionarán explicaciones adicionales sobre estas fases del proceso de comprender y evaluar el control interno.

Documentación

El equipo a cargo del proyecto debe emitir reportes sobre la marcha acerca de los varios procedimientos llevados a cabo, así como de las conclusiones y recomendaciones. Además de la documentación preparada durante el proceso de evaluación, puede requerirse documentación mostrando el compromiso de la empresa de organizar, ejecutar y completar la revisión de sus controles internos, y demostrar que cuenta con un sistema para monitorear continuamente su eficacia.

Esta documentación podrá incluir:

- ▶ El tiempo programado y las responsabilidades durante el desarrollo del proyecto.
- ▶ Actas de la junta directiva y/o del comité de auditoría
- ▶ Correspondencia con el asesor legal de la corporación y con el auditor interno.
- ▶ Un resumen de las debilidades identificadas durante la evaluación y el seguimiento a ejecutar.

El equipo a cargo del proyecto también debe planear la manera en que los resultados de la evaluación se comunicarán dentro de la organización. Los hallazgos tienen que presentarse a las personas directamente responsables de los controles evaluados. Esas situaciones deben resumirse y presentarse con una evaluación general a la alta gerencia y al comité de auditoría.

Metodología para Evaluar Controles Internos



3 Evaluar el Control Interno a Nivel de Empresa

Un lugar lógico para comenzar una evaluación general del control interno es la cúspide—el control interno a nivel de empresa. Esta etapa incluye la revisión de aquellos elementos de los cinco componentes del control interno que tienen un efecto dominante sobre la organización.

A continuación se listan los cinco componentes del control interno:

- ▶ *El entorno de control* es lo que marca la pauta de una organización, o sea aquella base para influir en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina y estructura.
- ▶ *La evaluación del riesgo* es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
- ▶ *Los sistemas de información y comunicación* soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.
- ▶ *Las Actividades de Control* son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.
- ▶ *Monitoreo* es un proceso para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.

Entorno de Control

La Comisión Treadway afirmó que la pauta que marca la alta gerencia—o sea el entorno o cultura corporativa dentro de la cual funciona la información financiera (financial reporting)—es el factor más importante que contribuye a la integridad del proceso de información financiera. En otras palabras, si la pauta marcada por la gerencia es relajada o poco estricta, un juego impresionante de reglas y procedimientos escritos logrará poco.

El entorno del control refleja la actitud general, el grado de conciencia y las acciones de la junta directiva, la gerencia, los dueños y otros concernientes a la importancia del control y el énfasis en el control sobre las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la compañía. El entorno de control incluye la actitud de la gerencia hacia el desarrollo de estimaciones contables y en la filosofía para reportar información financiera; es el contexto en que operan el sistema contable y los controles internos.

En su informe, *Internal Control—Integrated Framework*, COSO afirma que “El entorno de control tiene una influencia dominante sobre la manera en que se estructuran las actividades de negocio, como se establecen los objetivos y se evalúan los riesgos. También influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo. Esto es cierto no solamente con respecto a su diseño, sino también a la forma en que funciona día a día”.

El entorno del control es la atmósfera dentro de la cual existen los controles contables de una compañía y se preparan los estados financieros. Por lo tanto es esencial tener una comprensión del entorno de control para poder

identificar los factores que tienen un efecto dominante sobre el riesgo de que existan errores en el procesamiento de transacciones y en los juicios que la gerencia hace cuando prepara estados financieros. Un entorno de control satisfactorio no garantiza la eficacia de algún control específico, pero puede ser un factor positivo al evaluar el riesgo de errores. Un entorno de control eficaz también proporciona una base para esperar que los sistemas contables que están funcionando bien en un momento dado del año continúan funcionando bien el resto del año. De tal manera, el entorno de control es un ingrediente básico para tener controles internos eficaces.

El equipo a cargo del proyecto debe tener en cuenta los siguientes factores durante la revisión del entorno de control:

- ▶ Integridad, valores éticos y el comportamiento de los ejecutivos clave
- ▶ Conciencia de control de la gerencia y estilo de operación
- ▶ Compromiso de ser competente
- ▶ Participación de la junta directiva y del comité de auditoría en el gobierno (governance) y supervisión del negocio
- ▶ Estructura adecuada de la organización y asignación de autoridad y responsabilidades
- ▶ Políticas y prácticas de recursos humanos

Integridad, Valores Éticos y el Comportamiento de Ejecutivos Clave

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control, afectando el diseño, la administración y el monitoreo de los procesos clave. La integridad y el comportamiento ético son producto de las normas de la empresa sobre ética y comportamiento y de la manera de ser comunicadas, supervisadas y puestas en funcionamiento en la práctica. Incluyen las acciones que toma la gerencia para reducir o eliminar oportunidades de que el personal lleve a cabo acciones ilegales, deshonestas o contrarias a la ética. También incluyen las comunicaciones al personal de los valores de la empresa y sus normas de comportamiento a través de pronunciamientos de políticas y códigos de conducta, así como por ejemplos dados por sus ejecutivos.

Conciencia de Control y Estilo Operativo de la Gerencia

La gerencia tiene la responsabilidad de dirigir y controlar las operaciones y establecer, comunicar y monitorear las políticas y procedimientos. Cada aspecto del entorno del control se ve profundamente influenciado por las acciones y las decisiones (o, en algunos casos, por inacción e indecisión) de la gerencia. En un ambiente de control eficaz, la conciencia de control de la gerencia y su estilo de operar y coordinar, propicia una operación eficaz de los procesos y controles y un entorno en que la probabilidad de error se minimice.


La conciencia de control se refiere a la importancia que la gerencia le da a los controles internos y, al entorno en que ellos funcionan. En gran parte este es un concepto intangible; es una actitud de la gerencia que, una vez comunicada, ayuda a lograr que un control adecuado permanezca en su lugar y reduzca la posibilidad de que controles específicos sean ignorados.

Compromiso de Ser Competentes

El compromiso de ser competentes incluye la consideración de la gerencia de los niveles de competencia para puestos específicos y cómo estos niveles se traducen en requisitos de aptitudes y conocimientos. Entre otros factores que la gerencia debe considerar, está la naturaleza y el grado de juicio que se debe usar en una labor específica y el grado de supervisión que va a necesitar. El equipo a cargo del proyecto tiene que considerar si el personal parece ser competente para cumplir sus responsabilidades (por ejemplo, si el personal tiene el suficiente conocimiento y experiencia en el área de principios de contabilidad generalmente aceptados sobre los cuales la compañía va a reportar).

Participación de la Junta Directiva y del Comité de Auditoría en el Gobierno (Governance) y Supervisión del Negocio

La junta directiva, a través de actividades propias y con el soporte de un comité de auditoría, es responsable de la supervisión de los procedimientos y políticas contables y de reporte de información financiera.



Mientras que las actividades y responsabilidades específicas de los comités de auditoría varían y requieren modificaciones o adaptaciones conforme las circunstancias individuales, la junta directiva tiene una responsabilidad fiduciaria ante los accionistas y terceros por la presentación de reportes financieros confiables. Como resultado la junta directiva y el comité de auditoría deben estar preocupados de reportar información financiera a los accionistas y al público inversionista y deben monitorear las políticas contables de la compañía y los procesos de auditoría interna y auditoría independiente.

Al determinar los efectos que tiene la junta directiva y/o el comité de auditoría sobre el entorno del control, el equipo a cargo del proyecto debe considerar la independencia de la junta directiva y/o el comité de auditoría con respecto a la gerencia, la experiencia y los conocimientos de sus miembros, el grado de participación y su escrutinio de las operaciones de la compañía, el grado en que surgen preguntas difíciles y se les da seguimiento con la gerencia y su interacción con los auditores internos y los auditores independientes.

Estructura Organizacional y Asignación de Autoridad y Responsabilidades

La estructura de organización de una empresa señala el marco general para la planeación, dirección y el control de las operaciones. Una estructura eficaz determina la asignación de responsabilidad, de tal manera que todo el personal tenga un claro concepto de quién es la persona a quien reportar y cuáles son sus responsabilidades.

En su revisión de la estructura de organización, el equipo a cargo del proyecto debe considerar métodos para (1) asignar autoridad, (2) monitorear operaciones descentralizadas, (3) asignar y monitorear responsabilidades para sistemas de información (incluyendo el uso de organizaciones de servicio o “service organizations”), (4) establecer y monitorear políticas y procedimientos (e.g., conflicto de intereses, seguridad corporativa y códigos de conducta) en toda la organización.

El equipo a cargo del proyecto debe concentrarse en la substancia de la estructura de organización y en los métodos seguidos para asignar autoridad y responsabilidad, en lugar de concentrarse en su forma. Por consiguiente, el nivel

general de conocimiento y cumplimiento con las políticas y procedimientos, es tan importante como su monitoreo por parte de la gerencia. La revisión de la estructura de organización también es útil para que el equipo a cargo del proyecto determine el grado de segregación de funciones logrado y para evaluar los efectos que tienen las deficiencias significativas a este respecto.

Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos

Estas políticas y procedimientos se refieren a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción y compensación del personal. La eficacia de las políticas y procedimientos, incluyendo los controles, depende de las personas que los ejecutan. Por lo tanto, la capacidad e integridad del personal de la compañía son elementos importantes de su entorno de control. La habilidad de una empresa para reclutar y contratar suficiente personal competente y responsable, depende a su vez de las políticas y prácticas de recursos humanos. Además, el nivel de competencia y de integridad del personal dedicado a procesos específicos es uno de los factores para evaluar la eficacia del control sobre los procesos.

Evaluación de Riesgo

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su industria; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad general de sus productos o servicios y su personal. No hay manera práctica de reducir su riesgo a “cero”. De hecho, la decisión misma de establecer un negocio, crea un riesgo. La gerencia debe decidir el nivel de riesgo que prudentemente puede aceptar y tratar de permanecer dentro de ese nivel.

El proceso de identificación, análisis y administración de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control interno eficaz. También debe reconocerse que siempre está presente el cambio y es fundamental para un proceso eficaz de evaluación de riesgo tomar las acciones necesarias para responder a tales cambios.

Para comprender el proceso de evaluación de riesgo a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto debe considerar factores tales como:

- ▶ Si se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso o de aplicación
- ▶ Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que incluya una estimación de la importancia de los riesgos, evaluación de las probabilidades de que ocurran, y determinación de las acciones necesarias
- ▶ Si se han establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a situaciones que puedan tener un efecto dramáticamente extenso en la empresa. (Por ejemplo, un comité gerencial de administración de activos/pasivos en una institución financiera, o un grupo de riesgos de comercialización de “commodities” en una empresa manufacturera)
- ▶ Si existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a eventos rutinarios o a actividades que afecten el logro de los objetivos de la entidad o a nivel de proceso/aplicación
- ▶ Si el departamento de contabilidad ha establecido procesos para identificar cambios significativos en los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por las autoridades pertinentes
- ▶ Si los canales de comunicación están facultados para notificar al departamento de contabilidad los cambios en las prácticas de negocios de la empresa que pueden afectar el método o el proceso de registrar transacciones
- ▶ Si el departamento de contabilidad tiene procesos para identificar cambios importantes en el entorno operativo, incluyendo cambios regulatorios

Información y Comunicación

Información y comunicación es el proceso de capturar e intercambiar información que se necesita para ejecutar, administrar y controlar las operaciones de la empresa. La calidad del sistema de comunicación e información de la compañía afecta la habilidad de la gerencia para tomar las decisiones acertadas para controlar las actividades de la compañía y preparar reportes financieros confiables. Información y comunicación abarcan la captura y la emisión de información al personal adecuado para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades, incluyendo una comprensión de las funciones y responsabilidades individuales que atañen al control interno sobre reportes de información financiera.

Para entender la información y comunicación a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto considera factores tales como:

Información

- ▶ Si el sistema de información provee a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos, incluyendo información relevante tanto externa como interna
- ▶ Si la información se provee a las personas adecuadas con suficiente detalle y anticipación para que puedan desempeñar sus responsabilidades eficientemente y con eficacia
- ▶ Hasta qué grado los sistemas de información son desarrollados o modificados con base en un plan estratégico que está inter-relacionado con el sistema general de información de la empresa, que permita el logro de los objetivos a nivel de empresa y de proceso/aplicación
- ▶ Si la gerencia de la empresa asigna los recursos humanos y financieros adecuados para desarrollar los sistemas de información que sean necesarios
- ▶ Cómo asegura y monitorea la gerencia la participación de usuarios en el desarrollo (incluyendo modificaciones) y pruebas de programas
- ▶ Si se ha establecido un plan de recuperación en caso de desastre para todos los centros principales de datos

Comunicación

- ▶ Si la gerencia comunica de manera eficaz las funciones y responsabilidades de control del personal
- ▶ Si se han establecido canales de comunicación para las personas que tienen que reportar hechos sospechosos
- ▶ La idoneidad de la comunicación a través de la empresa para facilitar el desempeño de obligaciones por parte del personal
- ▶ Si la gerencia toma oportuna y apropiada acción de seguimiento en relación con las comunicaciones de clientes, proveedores, mediadores y otras partes externas
- ▶ Si la empresa está sujeta a requisitos de monitoreo y cumplimiento impuestos por organismos reguladores
- ▶ El alcance de notificación a terceros fuera de la empresa (tales como clientes y proveedores) sobre las políticas y normas de ética de la empresa

Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las instrucciones de la gerencia sean cumplidas. Ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para tratar los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Las actividades de control, automatizadas o manuales, tienen varios objetivos y se aplican a varios niveles organizacionales y funcionales.

Para comprender las actividades de control a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto toma en cuenta factores tales como:

- ▶ Si existen las políticas y los procedimientos que se requieren respecto a cada actividad de la empresa
- ▶ Si los controles se aplican con la extensión que requiere cada política
- ▶ Si la gerencia tiene objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades, otras metas financieras y de operación y estos objetivos son expresados con claridad y comunicados a toda la organización, y son monitoreados continuamente

- ▶ Si hay sistemas establecidos de información y de planeación para identificar variaciones en el desempeño planeado y comunicar tales variaciones a nivel apropiado de gerencia
- ▶ Grado en que las funciones están segregadas entre diferentes personas de tal manera que se reduce el riesgo de fraude o de otros actos impropios
- ▶ Grado en que las funciones están divididas lógicamente por medio de aplicaciones de tecnología de información (IT)
- ▶ Si se hacen comparaciones periódicas de los importes registrados en el sistema contable con los activos físicos
- ▶ Si existen salvaguardias adecuadas para evitar el acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros y activos
- ▶ Si se han establecido políticas para controlar el acceso a archivos de datos y programas
- ▶ Si se usa algún software de seguridad de acceso, de sistema operativo, y/o de aplicaciones para controlar el acceso a datos y programas
- ▶ Si existe una función establecida de seguridad de información con la responsabilidad de monitorear el cumplimiento con las políticas y procedimientos de seguridad de información

Monitoreo

Una importante responsabilidad de la gerencia es el establecimiento y mantenimiento del control interno. La gerencia monitorea los controles para cerciorarse de que funcionen conforme a lo diseñado, y si se han modificado para adaptarlos a condiciones cambiantes. Monitoreo es un proceso de evaluación para determinar la calidad del control interno a través del tiempo, considerando si los controles están operando para lo que fueron diseñados y asegurando que son modificados apropiadamente por condiciones cambiantes. Esto implica evaluar el diseño y la operación de los controles con regularidad, tomando las acciones correctivas necesarias. Este proceso se logra mediante actividades sobre la marcha y evaluaciones separadas, o combinaciones de ambas.

Para comprender el proceso de monitoreo a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto debe tener presente factores tales como:

- ▶ Si se llevan a cabo evaluaciones periódicas del control interno
- ▶ Grado en que el personal, en el desarrollo de sus funciones regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando
- ▶ Grado en que las comunicaciones de partes externas corroboran la información generada internamente o indican problemas
- ▶ Si la gerencia sigue las recomendaciones que le hacen los auditores internos y los auditores independientes
- ▶ Enfoque de la gerencia para corregir oportunamente las condiciones informables conocidas
- ▶ Enfoque de la gerencia para manejar los reportes y recomendaciones provenientes de autoridades reguladoras
- ▶ Existencia de una función de la auditoría interna que la gerencia usa para ayudarse en el monitoreo, la cual incluye factores tales como:
 - Independencia (autoridad y relaciones de reporte)
 - Líneas de reporte (se reporta directamente a la junta directiva y/o al comité de auditoría, o se tiene acceso ilimitado a la junta directiva y/o al comité de auditoría)
 - Idoneidad en la asignación de personal, entrenamiento y existencia de destrezas especializadas de acuerdo con el entorno (e.g., uso de auditores de sistemas de información experimentados, adiestrados en entornos complejos y altamente automatizados)
 - Cumplimiento con las normas profesionales aplicables
 - Alcance de actividades (un balance entre auditorías financieras y operacionales, cobertura y rotación de operaciones descentralizadas)

— Idoneidad de la planeación, evaluación de riesgos y documentación del trabajo ejecutado y las conclusiones alcanzadas

— Inexistencia de responsabilidades operativas

El equipo a cargo del proyecto debe evaluar si el sistema de control interno está sujeto a auto-monitoreo y si incluye mecanismos apropiados para asegurar que cualesquier deficiencias observadas son corregidas. En el caso de que los métodos de auto-monitoreo y corrección de deficiencias sean evaluados como inadecuados, el equipo debe proponer recomendaciones específicas para mejorar el sistema.

Asuntos Específicos para Empresas Pequeñas

En empresas pequeñas, el gerente (quien frecuentemente también es el dueño) sustituye muchos de los mecanismos formales de control mencionados en las secciones anteriores. El gerente de un negocio más pequeño, quien asume una función activa en las operaciones cotidianas de la compañía, generalmente tiene un conocimiento directo de todos los aspectos del negocio. Este gerente está en posición de monitorear y controlar el negocio con eficacia y puede ser un elemento importante para atenuar la ausencia de controles específicos y la falta de segregación de funciones. Por otra parte, cuando un gerente es diligente y atento a los detalles, sus empleados probablemente lo imitarán.

Evaluación General

Para llegar a conclusiones sobre el control interno a nivel de empresa, se requiere un alto grado de subjetividad, debido a la naturaleza intangible de los factores a considerar y porque no hay normas objetivas y bien definidas para evaluar un control interno a nivel de empresa. El equipo a cargo del proyecto tiene que identificar los mecanismos y procedimientos que son ineficaces y aquellos que no existen pero que son necesarios. Todo esto, sin embargo no debe permitir que se ensombrezca el hecho central de que las mejores políticas y prácticas del mundo carecen de valor si no existe la voluntad para ponerlas a trabajar.



La evaluación general del control interno a nivel de empresa finalmente lleva a dos preguntas:

- ▶ La gerencia ha creado un entorno de control en el que se motiva al personal a cumplir con controles en lugar de ignorarlos o burlarlos?
- ▶ La empresa ha implantado los mecanismos de control necesarios para observar el sistema y corregir las faltas de cumplimiento? Los mecanismos están funcionando eficazmente?

Metodología para Evaluar Controles Internos



4 Comprender y Evaluar el Control Interno a Nivel de Proceso, Transacción o Aplicación

Después de terminar una evaluación de control interno a nivel de empresa, el sistema de contabilidad de una organización se convierte en el foco primario para la evaluación del control interno sobre la información financiera. Para este propósito, el sistema de contabilidad está representado por los procesos que son básicos para la información financiera de la Compañía (i.e., los procesos de negocios y/o actividades contables).

Determinar las Cuentas Significativas

El punto de partida para identificar cuales son los procesos importantes, es la identificación de las cuentas o grupos de cuentas significativas, comenzando a nivel de revelación en los rubros o las notas de los estados financieros. Una cuenta o un grupo de cuentas es importante si podría contener errores de importancia (es decir, errores que individualmente o en conjunto podrían tener un efecto material sobre los estados financieros, u otros asuntos como aspectos legales, conflicto de intereses o beneficios no autorizados a funcionarios los cuales, aunque no sean materiales, pueden afectar adversamente el prestigio de la empresa con sus clientes, accionistas o el público si estos asuntos quedaran sin ser detectados).

Otros factores a tener presentes en la evaluación de la importancia de una cuenta son su tamaño y composición, y su susceptibilidad a manipulación o pérdida; su naturaleza; el volumen de la actividad, tamaño, complejidad y homogeneidad de las transacciones individuales procesadas a través de la cuenta; y la subjetividad en la determinación del saldo de la cuenta (i.e., el alcance en que la cuenta es afectada por juicios).

El grado general de cambios que ocurran en las actividades del negocio y su efecto en una cuenta o grupo de cuentas también es algo que se debe tener presente. Generalmente, una compañía en que tienen lugar muchos cambios (por ejemplo, su tasa de crecimiento, mercados, productos, personal, tecnología) tendrá más situaciones de incertidumbre y de riesgo que compañías con estabilidad.

Identificar y Evaluar las Clases Mayores de Transacciones

La siguiente área de enfoque es la identificación y evaluación de las clases mayores de transacciones. Esta identificación representa el enlace entre la identificación de cuentas o grupo de cuentas significativas y la comprensión y evaluación de los procesos y controles relacionados. Las clases mayores de transacciones incluyen todas las clases de transacciones que afectan en forma material las cuentas o grupos de cuentas significativas, bien sea directamente a través de asientos en el mayor general, o indirectamente mediante la creación de derechos u obligaciones que no pueden ser registrados en el libro mayor. Los procesos, ya sean orientados al negocio o a la contabilidad, generan o comprenden clases de transacciones que pueden calificarse como a) rutinarias, b) no rutinarias o c) de estimación. Es

importante distinguir entre estas clases mayores de transacciones porque los componentes y riesgos en cada clase son diferentes y, como resultado, la probabilidad de errores de importancia que surgen de los procesos correspondientes también difiere.

Transacciones Rutinarias

Las transacciones rutinarias por lo general son los datos financieros registrados en los libros y los registros o datos no financieros usados para administrar el negocio.

Por ejemplo, una empresa manufacturera podría tener las siguientes transacciones rutinarias:

- ▶ Ventas y cuentas por cobrar
- ▶ Ingresos en efectivo
- ▶ Compras y cuentas por pagar
- ▶ Egresos en efectivo
- ▶ Nómina
- ▶ Inventarios y costo de ventas

Algunas compañías tendrán más de un solo proceso para transacciones similares. Por ejemplo, puede haber procesos separados para ventas domésticas y de exportación; la nómina puede ser diferente para aquellos con salario fijo y los que ganan en base a horas trabajadas.

Transacciones No Rutinarias

Estas son transacciones que se llevan a cabo únicamente en forma periódica, generalmente en conjunto con los estados financieros. Cualquier clase mayor de transacciones que no cumpla fácilmente con la definición de transacción rutinaria o transacción de estimación se puede ver como transacción no-rutinaria. Transacciones típicas no rutinarias incluyen:

- ▶ Cálculo del gasto por impuesto sobre la renta
- ▶ Provisiones para bienes y servicios recibidos pero aún no facturados por el proveedor
- ▶ Conteo y valuación de inventarios
- ▶ Determinación de gastos pagados por adelantado

Transacciones de Estimación


Estas son transacciones que reflejan los numerosos juicios, decisiones y alternativas en la preparación de estados financieros (e.g., estimar la provisión para inventario en exceso u obsoleto, determinar la reserva para pérdidas en préstamos, o las reservas para garantías).

Las transacciones de estimación son necesarias bien sea porque algunos importes o la valuación de cuentas dependen del resultado de hechos futuros, o porque los datos pertinentes a hechos ya ocurridos no pueden ser acumulados oportunamente sobre una base eficaz de costo-beneficio.

Al hacer distinción entre las clases mayores de transacciones, es importante tener presente que las transacciones rutinarias generalmente están sujetas a un sistema de control más formal, debido a que hay mayor objetividad en los datos y en el volumen de información procesada. Por el contrario, debido a que las transacciones no rutinarias y las de estimación frecuentemente son más subjetivas o menos frecuentes, sus controles son menos formales. En consecuencia, el riesgo de errores potenciales puede ser mayor.

Comprender el Flujo de Transacciones

Una vez que el equipo a cargo del proyecto haya identificado las principales clases de transacciones, será necesario obtener una visión más detallada de los procesos para comprender el flujo de cada clase mayor de transacciones. El objetivo de este paso es la identificación de los registros, documentos y procedimientos básicos en uso para identificar en dónde pueden ocurrir errores. La mayoría de los procesos involucran una serie de actividades tales como la validación y edición de entrada de datos, fusión y sorteo (sorting) de datos, cálculos, actualización de archivos maestros y de transacciones, y resumen e información de datos. Los procedimientos de proceso más importantes y que son necesarios para efectos de identificar dónde pueden ocurrir errores son las actividades que se requieren para iniciar; registrar; procesar o reportar las clases mayores de transacciones. Estos incluyen procedimientos para corregir y reprocesar transacciones previamente rechazadas y procedimientos para corregir transacciones erróneas mediante asientos de ajuste.



Sin importar cuál categoría de transacción mayor afecta una cuenta, debemos comprender el flujo y la naturaleza de la información; analizar los tipos de errores que pueden ocurrir en la iniciación, registro, proceso y reporte de las transacciones, y considerar las políticas y procedimientos de control interno relevantes.

Si bien la documentación de la comprensión y evaluación variará según la categoría de la transacción (e.g., usar flujogramas para documentar procesos para transacciones rutinarias y memorandos para documentar procesos para transacciones no rutinarias y de estimación), los objetivos de registrar información contable son consistentes.

Proceso de Reporte de Información Financiera

Finalmente, el equipo a cargo del proyecto debe incluir en su comprensión y evaluación del control interno el proceso para producir reportes financieros. La comprensión de los procesos significativos de la compañía y su interrelación con el proceso específico de producir información financiera proporcionará al equipo a cargo del proyecto una base para conocer la información requerida para el proceso de información financiera. Típicamente éste incluirá:

- ▶ Los procedimientos para registrar los totales de las transacciones en el mayor general.
- ▶ Los procedimientos para iniciar, registrar y procesar asientos de diario en el mayor general.
- ▶ Otros procedimientos usados para registrar ajustes recurrentes y no-recurrentes en los estados financieros, tales como ajustes de consolidación, combinaciones y reclasificaciones.
- ▶ Procedimientos para preparar proyectos de estados financieros y notas a los estados financieros.
- ▶ Preparación del análisis de la gerencia en cuanto a logros financieros y operativos del negocio.

Otras Consideraciones de Control

Las políticas y procedimientos en relación con autorización, salvaguardia de activos, responsabilidad sobre activos y segregación de funciones son establecidos por la gerencia para poder proveer una seguridad razonable de que:

- ▶ Los activos son adquiridos, custodiados y usados, y los pasivos son incurridos y liberados (discharged) conforme a las decisiones de la gerencia.
- ▶ La información financiera es mantenida correctamente en los libros y registros con respecto a activos y pasivos resultantes de dichas decisiones.

Estas políticas y procedimientos son parte integral de un sistema de control interno y se relacionan básicamente con el control de la gerencia sobre la disposición de los activos y pasivos de la empresa y, únicamente de manera indirecta, con los controles sobre el procesamiento de datos, los cuales se ocupan con la contabilización correcta, puntual y completa de las transacciones. Sin embargo, la ausencia de dichos controles podría incrementar el riesgo de errores de importancia en la información financiera incluida en los libros y registros de la empresa.

En vista de que las políticas y procedimientos frecuentemente toman la forma de controles, la ausencia de políticas y procedimientos adecuados sobre cualquiera de estas áreas puede afectar la forma en que el equipo a cargo del proyecto juzgue la eficacia de controles específicos sobre los procesos.

▶ *Autorización*

Los niveles general y específico de autorización y aprobación y los procedimientos diseñados para asegurar que las transacciones y actividades se ejecutan de conformidad con las intenciones de la gerencia.

▶ *Salvaguardia de los activos*

Restricciones, diseñadas para evitar la pérdida de activos, al acceso y uso de activos y registros, incluyendo el acceso físico y acceso indirecto mediante la preparación y procesamiento de datos que autoricen o faciliten el uso o disposición de activos.

► *Responsabilidad sobre activos (accountability)*

Procedimientos para comparar los activos registrados con los activos en existencia física y para tomar las acciones apropiadas cuando se identifican diferencias. Tales procedimientos ayudan a establecer una seguridad razonable de que se siguen los procedimientos relativos a autorización de uso y acceso a los activos.

► *Segregación de funciones*

La prevención que una sola persona lleve a cabo funciones que no son compatibles o que una aplicación de Tecnología de Información permita acceso inapropiado o excesivo de los usuarios a las funciones. Por ejemplo, si una persona está en posición de cometer errores y a la vez esconderlos dentro del curso normal de sus propias funciones.

Efectos de la Tecnología de Información

En más aplicaciones complejas automatizadas, los controles identificados por la gerencia muchas veces pueden involucrar tecnología de información (IT). Los controles de IT incluyen controles de aplicación y controles generales de IT. Estos controles ayudan a proveer una seguridad razonable de que las transacciones son válidas y están debidamente autorizadas y procesadas de manera completa y precisa.

Controles de Aplicación

Los controles de aplicación corresponden al procesamiento de transacciones individuales y pueden consistir en procedimientos programados (e.g., programas específicos para procesar o editar una transacción) o controles no programados (e.g., balanceo manual de información producida por IT) Existen frecuentemente controles programados, que pueden ser procedimientos de control programados (e.g., editar, comparar o conciliar) o procesos de IT (e.g., cálculos, asientos “on line” o interfaces automáticas entre sistemas) en los cuales la gerencia confía para asegurar la exactitud e integridad de la información generada por las aplicaciones automatizadas. Por ejemplo, para asegurar que los precios en todas las facturas a los clientes son correctos, la gerencia puede confiar en una

editora automatizada para identificar transacciones de fijación de precios que no cumplen con los criterios establecidos en combinación con un software de control de acceso para restringir el acceso al archivo maestro de precios. En forma similar, la gerencia puede otorgar confianza a un proceso de IT como la extensión automatizada de las facturas de venta para asegurarse de que todas las ventas han sido valuadas apropiadamente.

Se pueden encontrar controles programados a diferentes niveles de procesamiento de datos. Los siguientes son algunos ejemplos:

► *Entradas (input)*

Existen controles para asegurar la validez e integridad de los datos de entrada (input) (e.g., resumen de las transacciones generadas en las sucursales). Puede haber varias validaciones para evitar la entrada (input) de datos erróneos.

► *Procesamiento*

También existen controles para proporcionar valuación y contabilización correctas. Los procesos pueden ejecutar cálculos sencillos o complejos (e.g., de precios de productos, de valuación de opciones). La administración del procesamiento de instrucciones y parámetros también constituye un asunto clave de control.

► *Salidas (output)*

Controles especiales pueden estar en funcionamiento cuando las salidas de datos generan pagos (e.g., la validación de la identificación de proveedores antes de procesar el pago).

Un control programado por si mismo no puede ser suficiente para asegurar que la aplicación previene la ocurrencia de errores o para detectar y corregir errores que hayan ocurrido durante el procesamiento. Sin embargo, un control programado, en combinación con controles generales eficaces de IT puede proporcionar el nivel de control deseado.

Controles Generales de IT

Se refieren a controles fundamentales sobre la adquisición y mantenimiento de software de aplicaciones y sistemas, seguridad de accesos y segregación de funciones que operan para asegurar la eficacia de los controles programados. Típicamente los controles generales de IT están diseñados para asegurar que:

- ▶ Todos los cambios en las aplicaciones han sido autorizados, sujetos a prueba y aprobados antes de su implantación.
- ▶ Únicamente personas y aplicaciones autorizadas tienen acceso a los datos y solamente para ejecutar funciones definidas específicamente (e.g., indagar, ejecutar o actualizar).

Si, tomando en consideración las preguntas sobre “lo que pudo fallar”, el equipo a cargo del proyecto determina que la gerencia está otorgando confianza a controles programados o que el control identificado depende de datos generados por IT, entonces debe hacerse una segunda pregunta: “Cómo sabe la gerencia si los controles programados operan eficazmente?” La respuesta puede ser que: (1) los procedimientos del usuario verifican la exactitud del procesamiento (e.g., recalculando manualmente los cálculos complejos, o conciliando los reportes de IT con los totales de partidas manuales) y/o (2) la gerencia depende de los sistemas de IT para ejecutar eficazmente el control o producir los datos. En el caso de la respuesta (2), el efecto de los controles generales de IT (i.e., modificaciones a programas y/o acceso a archivos de datos, incluyendo los controles generales dentro de entornos integrados de aplicaciones tales como arreglos clave y segregación de funciones entre los usuarios que afectan la aplicación completa) debe tomarse en cuenta al hacer la evaluación preliminar de la eficacia de todos los controles que dependen del sistema de IT o de datos generados por IT.

Muchas empresas usan organizaciones de servicio externas para procesar transacciones. En ese caso, además de evaluar los controles dentro de la empresa, la gerencia tiene que desarrollar un conocimiento de la importancia que el procesamiento en la organización de servicio tiene para el sistema contable y los controles de la empresa. Con base en el grado de importancia, la gerencia puede necesitar hacer una evaluación de los controles establecidos en la organización de servicio. Con frecuencia el auditor de la organización de servicio prepara un reporte sobre estos controles, el cual será útil para la evaluación de los mismos por parte de la gerencia.

Las preocupaciones fundamentales con respecto a los controles son las mismas ya sea que las transacciones sean procesadas internamente o por una organización de servicio externa.

Metodología para Evaluar Controles Internos



5 Evaluar la Eficacia General de los Controles, Identificar Asuntos que Requieren Mejoras y Establecer un Sistema de Monitoreo

Establecer y mantener controles eficaces es una responsabilidad importante de la gerencia. Para proveer seguridad razonable de que los objetivos de una empresa se logran, su sistema de control interno debe estar bajo una supervisión continua de la gerencia, verificando que opera conforme a lo planeado y que se modifica apropiadamente para cambios en condiciones.

El informe COSO indica que un sistema de control interno, sin importar que tan bien se haya concebido y puesto en operación, solamente puede proveer seguridad razonable -y no absoluta- a la gerencia, a la junta directiva y al comité de auditoría acerca del logro de los objetivos de la empresa. El informe también indica que las probabilidades de logro de estos objetivos, se ven afectadas por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Luego, indica que uno de los factores de limitación consiste en que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones de recursos, y que los beneficios de los controles deben juzgarse relativamente a su costo.

Evaluar la Eficacia General

El paso final en la evaluación de los controles internos sobre reporte de información financiera (financial reporting) es hacer una evaluación general del diseño y la operación de los controles con base en los resultados de las evaluaciones detalladas que se hicieron previamente a nivel de procesos.

Determinar Si los Controles, Tal Como Fueron Diseñados, Son Eficaces:

La determinación si los controles tal como fueron diseñados, son eficaces, debe ser hecha por un revisor en capacidad de supervisión (por ejemplo el contralor de la división o el tesorero de la subsidiaria) o por un miembro del equipo a cargo del proyecto. Al hacer esta evaluación, el revisor debe considerar:

- ▶ Características de las cuentas relacionadas (tamaño, susceptibilidad a errores o manipulación)
- ▶ Eficacia del control interno a nivel de empresa
- ▶ Conclusiones relacionadas con los procesos de tecnología de información (IT)
- ▶ El diseño de control en sí
- ▶ La sensibilidad del control
- ▶ Políticas y procedimientos en relación con autorización, custodia de activos, control confiable de los activos y segregación de funciones

Determinar si los controles logran un objetivo específico (e.g., con respecto a los objetivos de reporte de información financiera o cuáles errores de importancia no ocurren) requiere con frecuencia de juicio considerable. La pregunta

clave es si los controles esenciales podrían prevenir y/o detectar un error material relacionado con cada una de las aseveraciones pertinentes en los estados financieros.

Si los controles existentes no son eficaces para ese propósito (o no hay controles), podría ser necesario establecer controles adicionales ya sean programados o manuales. Sin embargo, antes de instalar procedimientos nuevos, la empresa debería llevar a cabo un estudio de costo-beneficio (véase la siguiente sección) para determinar si el costo excedería los beneficios.

Determinar Si los Controles Funcionan Tal Como se Diseñaron

La gerencia debe tener una seguridad razonable que los controles funcionan tal como se diseñaron. Un paso inicial en ese proceso es que el revisor ejecute el recorrido de una transacción para verificar que lo que él entiende sobre el funcionamiento deseado del proceso y de sus controles es correcto. Después que este recorrido ha sido ejecutado, puede comenzar la prueba de la eficacia de los controles.

Las pruebas para verificar si los controles funcionan tal como se diseñaron, pueden hacerse mediante indagación a las personas responsables del control y examen de la evidencia (e.g. revisión de las conciliaciones bancarias) de que el control fue ejecutado y fue eficaz. También puede hacerse si el revisor analiza una transacción y repite la operación (por ejemplo los cálculos en una factura usada como muestra). En otros casos se puede obtener una seguridad del buen funcionamiento de un control, observando a los empleados mientras llevan a cabo sus funciones, y mediante entrevistas con el personal para determinar si entienden lo que deben hacer si se identifica un error durante la ejecución de sus funciones.

En los casos de transacciones procesadas por el sistema IT, además de seguir el flujo físico de documentos y formas, el revisor también sigue el flujo de datos y de información de archivos a través de procesos automatizados en la aplicación (a nivel de sistema y no a nivel de lógica detallada). Esto puede involucrar procedimientos tales como preguntas a personal independiente pero con conocimiento de la materia, revisión de manuales del

usuario, observación de un usuario cuando procesa transacciones en una terminal, en el caso de una aplicación “on line”, y revisión de documentación tal como reportes de salida (output).


Al concluir esta tarea, el revisor debe documentar si los controles manuales y programados funcionan conforme a lo diseñado e incluir cualesquier otros comentarios pertinentes que puedan ayudar al equipo del proyecto.

Identificar Asuntos que Requieren Mejoras

En un ambiente de negocio dinámico, los controles requieren una modificación cada cierto tiempo. Ciertos sistemas pueden requerir mejoras en sus controles para responder a nuevos productos en el mercado o debido a riesgos emergentes. La automatización de algunos controles manuales puede mejorar la eficiencia y el cumplimiento con las políticas de la gerencia. En otras áreas la evaluación puede indicar controles redundantes u otros procedimientos que ya no son necesarios. En tales casos la compañía puede mantener un nivel aceptable de controles y mejorar sus resultados mediante los cambios apropiados.

En el caso de que se identifiquen áreas en donde los controles son insuficientes para producir una seguridad razonable de que el riesgo de errores disminuye a un nivel aceptable, el equipo a cargo del proyecto debe recomendar mejoras. En todas las recomendaciones hay que tener presente el concepto de seguridad razonable.

Tanto los textos de auditoría como el informe COSO enfatizan en que el control interno no tiene que estar completamente libre de riesgos si la eliminación total de éstos tuviese un costo superior al beneficio esperado. Por lo tanto, cuando el revisor o el equipo a cargo del proyecto identifican un riesgo, es necesario tomar una “decisión de costo-beneficio” respecto a si los costos de instalación y mantenimiento de un control que reduzca o elimine el riesgo exceden los beneficios esperados. Generalmente, los controles solamente pueden reducir, no eliminar por completo, un riesgo. Además, se pueden usar los análisis de costo-beneficio para determinar si los controles existentes deben conservarse.



Frecuentemente existe más de un curso de acción que reducirá un riesgo determinado. Además, los controles de una empresa en un área específica pueden ser desviados u omitidos. Por consiguiente, debe determinarse el mejor curso de acción, según las circunstancias. Esto puede requerir el análisis de costos y beneficios en más de un control.

Aplicar el concepto de “costo-beneficio”

Es más fácil citar que aplicar el principio de que la omisión de reducir un riesgo se justifica cuando los costos exceden los beneficios. En muchos casos encontraremos grandes dificultades para aplicar la razón de costo-beneficio porque la identificación y medida precisa de los costos y los beneficios serán imposibles. También será difícil cuantificar el riesgo a ser eliminado; el beneficio a obtener podría ser la eliminación de un riesgo imposible de cuantificar, y el costo puede incluir intangibles tales como la moral deteriorada de un empleado o el crédito mercantil (goodwill) de un cliente.

Por consiguiente, cualquier decisión de costo-beneficio tomada para determinar la implantación de un control debe depender en gran parte de juicios. De esta manera, cuando un análisis de costo-beneficio deja una duda de si el costo del control es más grande que el beneficio, normalmente es prudente implantar el control o retenerlo.

Además, hay situaciones que son tan claramente inaceptables que deben ser modificadas casi a cualquier costo, por lo que la pregunta de costo-beneficio se vuelve meramente académica. Por ejemplo si existe una debilidad material (material weakness), los controles necesarios para corregir la situación deben implantarse sin importar el costo. Los textos de auditoría definen una debilidad material como una situación en la cual:

“... el diseño o el funcionamiento de uno o más de los componentes del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de que aseveración equívoca causada por error o fraude, en cantidades que serían materiales en relación con los estados financieros que se estén examinando, pueda ocurrir y no ser detectado dentro de un período razonable por los empleados en el desempeño de sus funciones.”

Las condiciones que indican la existencia de debilidades materiales incluyen:

- ▶ La compañía no tiene seguridad razonable de que su control interno permite la preparación de estados financieros en conformidad con principios contables generalmente aceptados (GAAP)
- ▶ Los auditores independientes no pueden de una forma práctica concluir la auditoría
- ▶ La empresa emite estados financieros interinos que proporciona a terceros pero no tiene una seguridad razonable (reconociendo la relativamente importante imprecisión en estados financieros interinos) de que su control interno le permitirá la preparación de estados financieros interinos conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP)
- ▶ La empresa no tiene una seguridad razonable que todos los activos de cantidades significativas estén adecuadamente custodiados (i.e., el acceso a los activos es apropiado)

Todos los aspectos de control interno están sujetos al juicio “costo-beneficio”, incluyendo:

- ▶ Procedimientos rutinarios (e.g., comparando facturas con reportes de recibo)
- ▶ Monitoreo periódico (e.g., pruebas de controles, verificación de porciones del sistema, actualización de estudios anteriores sobre costo-beneficio). Esto incluye decisiones sobre el tipo de monitoreo (e.g., por auditores internos) y la frecuencia del monitoreo (e.g., trimestral, anual, etc.)
- ▶ Documentación relacionada con:
 - Transacciones
 - Sistema de control
 - Actividades de monitoreo
 - Decisiones costo-beneficio

- ▶ Políticas y prácticas para reportar:
 - Funcionamiento inadecuado de controles o controles circunvenidos
 - Cambios en las circunstancias que originan riesgos adicionales o nuevos, o reducen o eliminan riesgos existentes
- ▶ Políticas y prácticas para tomar oportunamente acciones correctivas

En muchos casos, o posiblemente en la mayoría de ellos, un análisis formal de costo-beneficio sería difícil o costoso e innecesario. Por ejemplo, las personas que efectúan el análisis, después del segundo paso pueden reconocer que el costo excederá los beneficios. Por otra parte, quienes llevan a cabo el análisis pueden llegar a la conclusión de que el costo de reducir el riesgo será mínimo y que puede ser práctico instalar el control.

Sin embargo, en aquellos casos donde tiene sentido un análisis formal de costo-beneficio, puede ser útil tomar en consideración lo siguiente:

1. Listar todas las alternativas razonables (incluyendo controles) que puedan adoptarse para reducir o eliminar los riesgos –y si éstas no han sido identificadas– listar todos los riesgos que podrían ser reducidos o eliminados con cada alternativa.
2. Listar o identificar las partidas relevantes de costo a incurrir en cada alternativa.
3. Determinar los costos y riesgos que son cuantificables.
4. Cuantificar esos costos y riesgos.
5. Estimar la probabilidad de que una pérdida ocurrirá por falta de corregir la debilidad, y con qué frecuencia puede ocurrir ese evento.
6. Para estimar en cada alternativa la probabilidad (si existe) de que pueda ocurrir una pérdida si el control es instalado, y con cuanta frecuencia podría ocurrir (si es el caso).

7. Desarrollar la “mejor estimación” de los beneficios que podría haber al eliminar o reducir el riesgo (e.g., multiplicando en cada alternativa el riesgo cuantificado por la reducción en la probabilidad de que una pérdida pudiera ocurrir y luego por la reducción en la frecuencia de ocurrencias).
8. Decidir si los costos por corregir la debilidad podrían exceder los beneficios, o viceversa, con base en una comparación de costos (cuantificables y no cuantificables) con los beneficios (cuantificables y no cuantificables).

Monitoreo

Finalmente, como se mencionó anteriormente, el control interno debería ser auto-monitoreable y auto-corregible. Quiere decir que una empresa debe establecer mecanismos para monitorear continuamente y mantener el sistema de control interno y tomar la acción correctiva oportunamente, cuando sea necesario.

Generalmente, La responsabilidad para convertir el sistema de control interno en “auto-monitoreable” y “auto-corregible” no debe ser asignada exclusivamente a un solo grupo. En un sentido amplio, el sistema de control interno es integral y completo. Involucra a personal de toda la organización, incluyendo a muchas personas que no se consideran con responsabilidades contables o de control.

Muchas personas deben compartir la responsabilidad de asegurar que el sistema de control interno sea “auto-monitoreable” y “auto-corregible”. Estas personas incluyen a aquellas que establecen, emiten y monitorean las políticas y los procedimientos contables: contralores de división, auditores internos, el contralor corporativo, el director de finanzas (CFO), otros miembros de la alta gerencia, miembros del comité de auditoría y miembros de la junta directiva. Todos ellos deben preocuparse, con distintos grados de detalle, de que el sistema de control interno esté “bajo control”. Para lograrlo, son necesarias líneas apropiadas de comunicación y retroalimentación adecuada, tanto cuando el sistema está bajo control como cuando surgen problemas.



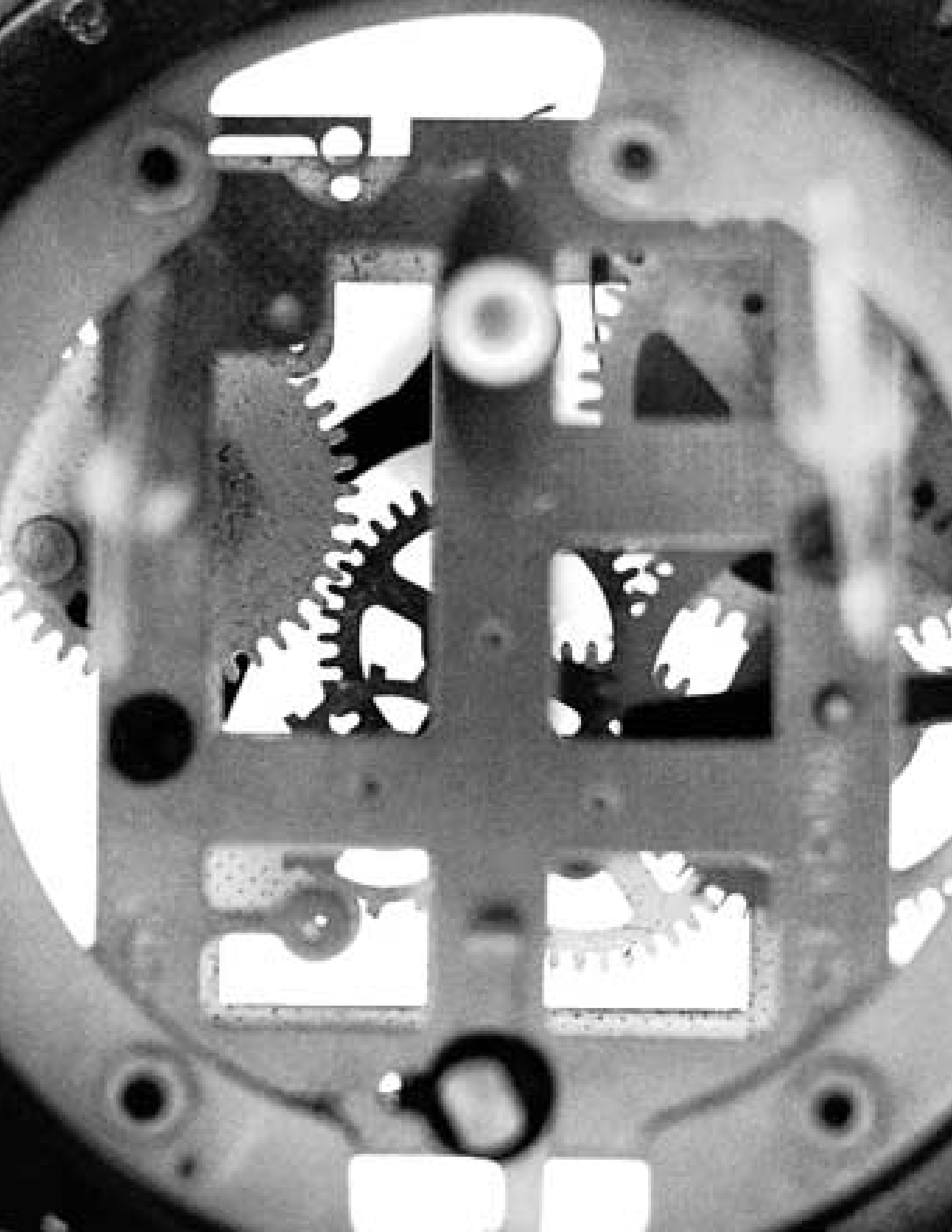
El equipo a cargo del proyecto no debe considerar que su labor está completa, hasta cuando:

- ▶ Esté satisfecho que los mecanismos apropiados de auto-monitoreo y auto-corrección están en su lugar.
- ▶ Haya presentado recomendaciones razonablemente específicas para establecer esos mecanismos.

Las recomendaciones podrán abarcar los siguientes asuntos, si es necesario:

- ▶ Establecer la responsabilidad de emitir políticas y procedimientos en uno o varios grupos existentes o nuevos.
- ▶ Establecer la actividad de auditoría interna.
- ▶ Reportar observaciones resultantes del monitoreo a un nivel gerencial apropiado.
- ▶ Acciones a tomar cuando los empleados no siguen los controles establecidos.
- ▶ Participar continuamente con la junta directiva o el comité de auditoría.

Una vez implantadas las principales recomendaciones, se habrá establecido una línea básica para actualizaciones anuales de las evaluaciones de la gerencia que le permita reportar sobre la eficacia de los controles. Esto no significa que las evaluaciones no continuarán. Por el contrario, significa que las evaluaciones se convertirán en una parte de los procesos continuos y repetitivos de la empresa y, por lo tanto, una parte importante del control interno de la empresa. Después de su implantación, la empresa puede esperar que cualesquier debilidades (algunas surgirán inevitablemente) serán corregidas dentro de un tiempo razonable.



ERNST & YOUNG LLP

www.ey.com

© 2002 Ernst & Young LLP.
All Rights Reserved.
Ernst & Young is
a registered trademark.
SCORE Retrieval File
No. EE0677