

Definición

Resumen del capítulo: El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí, y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Un objetivo clave del presente estudio consiste en ayudar a la dirección de las empresas y de otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones. Sin embargo, el término "control interno" no tiene el mismo significado para todo el mundo y la amplia variedad de términos y significados con que se utiliza dificulta que se logre una comprensión común del control interno. Una de las metas importantes, pues, es la integración de diversos conceptos de control interno dentro de un marco en el que se pueda establecer una definición común e identificar los componentes de control. Tal marco está pensado para dar cabida a la mayoría de los puntos de vista y proporcionar un punto de partida para la evaluación de los sistemas de control interno por parte de las propias entidades, para las iniciativas futuras de los organismos legislativos y para la enseñanza.

Control interno

El control interno se define de la siguiente forma:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es *un proceso*. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo *las personas*. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de *personas* en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un *grado de seguridad razonable*, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de *objetivos* en una o más de las *diferentes categorías* que, al mismo tiempo, se solapan.

La anterior definición del control interno es amplia, por dos motivos. En primer lugar, corresponde a la opinión sobre el control interno que tienen la mayoría de los altos ejecutivos entrevistados a la hora de gestionar sus negocios. De hecho, a menudo hablan de "control" y de estar "bajo control".

En segundo lugar, también contempla otros aspectos más específicos de control interno. Así, uno puede asegurarse en, por ejemplo, los controles sobre la información financiera o los relacionados con el cumplimiento de la legislación aplicable. Asimismo, permite centrarse en los controles sobre unas unidades o actividades determinadas de una entidad.

Esta definición también sirve como base para definir la eficacia del control interno, que se analiza más adelante. Los conceptos fundamentales descritos con anterioridad se analizan en los siguientes párrafos.

¹ El término "negocio", tal y como se utiliza aquí, se refiere a las actividades de cualquier entidad, incluyendo las organizaciones gubernamentales o sin ánimo de lucro.

Un proceso?

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección.

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

Este concepto del control interno dista mucho de la perspectiva de algunos observadores, que ven el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de una burocracia excesiva. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia. Deberían ser "incorporados" y no "añadidos".

La incorporación de controles puede incluir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa, como se evidencian en los siguientes ejemplos:

- La alta dirección procura que los valores de la calidad se incorporen en el estilo empresarial de su compañía.
- El establecimiento de objetivos de la calidad, entre otros.
- La utilización de conocimientos sobre las prácticas de la competencia y las expectativas de los clientes para impulsar la mejora continuada de la calidad.

Hay un paralelismo entre estos factores de calidad y los de los sistemas de control interno eficaces. De hecho, el control interno no sólo está integrado en

² Aunque nos referimos al control interno como "un proceso", el control interno puede verse como una multiplicidad de procesos.

8

bilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta clasificación permite asimismo identificar qué es lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

De un sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. La consecución de dichos objetivos, basados en gran medida en las normas impuestas por terceros ajenos a la entidad, sólo depende de cómo se llevan a cabo las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad.

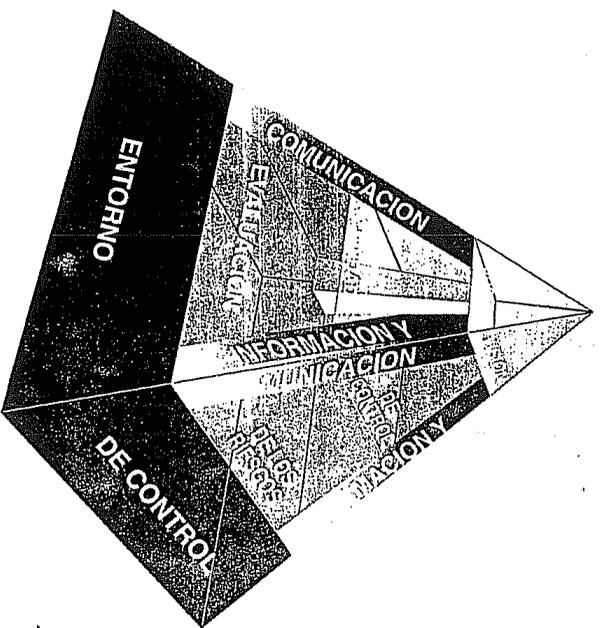
No obstante, la consecución de los objetivos operacionales (tales como el rendimiento de una inversión determinada, la cuota de mercado o el lanzamiento de nuevas líneas de productos) no siempre está bajo el control de la entidad. El control interno no es capaz de prevenir las opiniones o decisiones equivocadas, o los acontecimientos externos que pueden evitar que se alcancen las metas operativas. Respecto a tales objetivos, el sistema de control interno solamente puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la dirección y, en su papel de supervisor, el consejo están informados puntualmente del grado de avance en la consecución de dichos objetivos.

Componentes

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del esbozo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- **Entorno de control.**— El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cambios sobre los que descansa todo.
- **Evaluación de los riesgos.**— La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- **Actividades de control.**— Deben establecerse y ejecutarse, políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Componentes del control interno



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

- **Información y comunicación.**— Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- **Supervisión.**— Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Estos componentes del control interno y los vínculos existentes entre ellos se reflejan de forma gráfica en un modelo que se presenta en la ilustración anterior. El modelo refleja el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que también puede poner de relieve que las necesidades de información y de comunicación o las actividades de supervisión deberían reconsiderarse. Por lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso iterativo multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir, y de hecho influye, en otro.

Los sistemas de control interno no son, ni deben ser, iguales en todos los casos. Las entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra.

Relación entre los objetivos y los componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Esta relación puede ilustrarse mediante una matriz tridimensional, tal y como se presenta en la Ilustración 2.

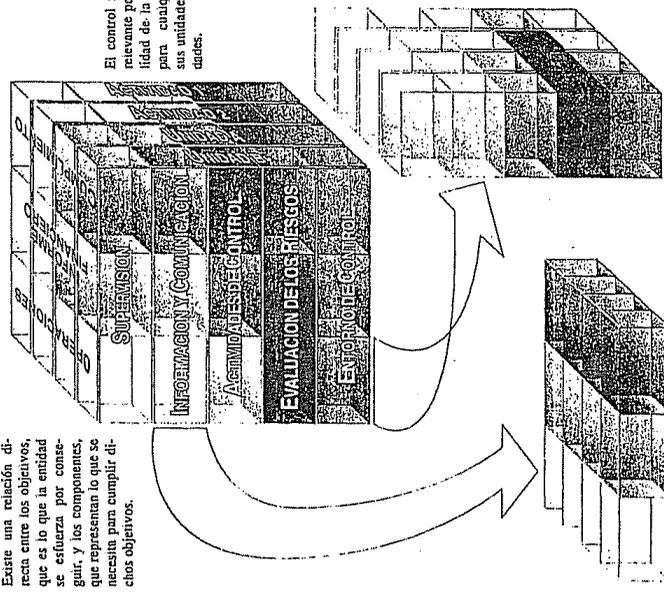
- Las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento están representadas por las columnas verticales.
- Los cinco componentes están representados por filas.
- Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

Cada fila de componentes "cruza" las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres. En la parte inferior izquierda de la Ilustración hay un

Ilustración 2

Relación entre objetivos y componentes

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



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

La información es necesaria para las tres categorías de objetivos: gestionar las operaciones empresariales eficazmente, preparar estados financieros fiables y determinar si se están cumpliendo las leyes aplicables.

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

Ejemplo en forma de una sección extraída de la matriz: la información financiera y no financiera procedente de fuentes tanto internas como externas (que es parte del componente de información y comunicación) es necesaria para gestionar eficazmente las operaciones empresariales, formular estados financieros fiables y determinar si la entidad está cumpliendo la legislación aplicable. Otro ejemplo (que no figura de forma separada en la ilustración) sería que el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que se están llevando a cabo los planes, programas y otras directrices de la dirección (que representan el componente de actividades de control) es también relevante para las tres categorías de objetivos.

Asimismo, los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de objetivos. Por ejemplo, en la categoría de eficacia y eficiencia de las operaciones los cinco componentes son aplicables e importantes para su consecución. Esto se refleja de forma separada en la parte inferior derecha de la Ilustración. El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes. Esta relación se refleja con la tercera dimensión, que representa las filiales, las divisiones u otras unidades del negocio y las actividades funcionales o de otro tipo, como compras, producción y marketing. Por lo tanto, uno puede centrar su atención en cualquier célula de la matriz. Por ejemplo, se podría considerar aisladamente la célula situada en la parte inferior izquierda delantera, que representa el entorno de control y su relación con los objetivos de operaciones de una división determinada de la empresa.

Eficacia

Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema "eficaz".

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

DEFINICIÓN

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia se refiere a la condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionado eficazmente los cinco componentes. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes. Debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otro componente. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

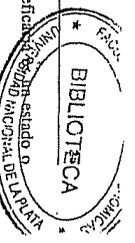
Los mencionados componentes y criterios se aplican a un sistema de control interno en su conjunto, o a una o más categorías de objetivos. Al considerar una categoría determinada (controles sobre la información financiera, por ejemplo) se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

Los siguientes capítulos deberían analizarse a la hora de determinar si el sistema de control interno es eficaz. Las consideraciones que se exponen a continuación deben tenerse en cuenta:

- Puesto que el control interno es parte del proceso de gestión, los componentes se analizan en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla a la hora de gestionar su negocio. Sin embargo, no todos los actos de la dirección constituyen elementos de control interno. El establecimiento de objetivos, por ejemplo, aunque constituye una función importante de la dirección, es un requisito previo del control interno. De la misma forma, muchas de las decisiones o acciones de la dirección no son componentes del control interno. La Ilustración 3 contiene una lista de acciones típicas de gestión e indica cuáles son consideradas como componentes del control interno. (No se pretende que esta lista sea exhaustiva ni que constituya la única descripción posible de las actividades de la dirección.)

- Los principios analizados son aplicables a cualquier entidad, independientemente de su tamaño. Aunque es posible que algunos entornos pequeños o medianos impliquen componentes distintos de los de las entidades

Inventario N.º: 19856
S. Top: 6925
ASC



10

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

datos grandes; esto no impide que puedan disponer de un sistema de control interno eficaz. Cada uno de los capítulos sobre estos componentes incluye una sección que explica tales circunstancias.

- El capítulo sobre cada componente contiene una sección de "evaluación" en la que se exponen los factores que pueden tenerse en cuenta a la hora de evaluar dicho componente. No se pretende que estos factores constituyan una lista exhaustiva, ni que todos ellos sean relevantes en cada situación. Se incluyen más bien como ejemplos para desarrollar un programa de evaluación más amplio y preciso.

Control interno y actividades de gestión

Actividades de gestión	Control interno
Establecimiento de los objetivos de la entidad; declaraciones de misión y de valores	
Planificación estratégica	
Establecimiento de los factores del entorno de control	✓
Establecimiento de los objetivos para cada actividad	
Identificación y análisis de riesgos	✓
Gestión de riesgos	
Dirección de las actividades de gestión	✓
Identificación, recopilación y comunicación de información	✓
Supervisión	✓
Acciones correctivas	

Entorno de control

Resumen del capítulo: *El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.*

El entorno de control tiene una incidencia generalizada en la estructura de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los riesgos. Asimismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Esta influencia se extiende no sólo sobre el diseño de los sistemas sino también sobre su funcionamiento diario. Tanto los antecedentes como la cultura de la organización inciden sobre el entorno de control. Ambos inciden en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Las entidades someten a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, incentivan en toda la organización un sentido de integridad y concienciación sobre el control y establecen una actitud positiva al nivel más alto de la organización. En este sentido, establecen políticas y procedimientos adecuados, a menudo con un código de conducta escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

Factores del entorno de control

El entorno de control engloba una serie de factores que se comentan a continuación. Aunque todos son importantes, la medida en que cada uno será considerado variará en función de la organización. Por ejemplo, es posible que el director general de una entidad con una plantilla pequeña y operaciones centralizadas no establezca responsabilidades formales ni políticas de explotación detalladas y, sin embargo, la entidad tenga un entorno de control apropiado.

Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

Debido a que la buena reputación de una entidad es sumamente valiosa, las normas de comportamiento deben ir más allá que un mero respeto a la ley. El público espera algo más. La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control y afectan el diseño, administración y supervisión de los demás elementos del control interno.

La integridad es un requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Tal como estableció la Comisión Treadway "un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus componentes y del público en general. Un clima así contribuye de forma significativa a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados".

A menudo resulta difícil establecer los valores éticos debido a la necesidad de tener en cuenta los intereses de las distintas partes. Los valores de la alta dirección deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público. El intento de buscar el equilibrio entre estos intereses puede resultar complejo y frustrante

¹ Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987).

debido a que los distintos intereses a menudo se encuentran enfrentados. Por ejemplo, producir productos básicos (gasolina, madera o alimentos) puede dar lugar a problemas medioambientales.

Cada vez más, la dirección de las empresas bien gestionadas acepta la opinión de que la ética da sus frutos: de que el comportamiento ético es un buen negocio. Existen numerosos ejemplos tanto positivos como negativos. La desactivación de la crisis relacionada con la manipulación de uno de los principales productos de una empresa farmacéutica fue ampliamente comentada en prensa y constituyó todo un éxito tanto desde un punto de vista ético como empresarial. El impacto sobre las relaciones con clientes o la cotización de las acciones suele ser peor si las malas noticias, como beneficios por debajo de lo esperado o actos ilegales, se filtran lentamente que si se efectúa una revelación completa tan inmediata como sea posible.

Fijarse únicamente en los resultados inmediatos puede resultar perjudicial, incluso a corto plazo. Concentrarse únicamente en las ventas o el beneficio a toda costa a menudo da lugar a acciones y reacciones no deseadas. Las tácticas de venta agresivas, la inflexibilidad en las negociaciones o las ofertas implícitas de soborno, por ejemplo, pueden provocar reacciones con efectos tanto inmediatos como duraderos.

El comportamiento ético así como la integridad de la dirección son productos de una "cultura corporativa". La cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra. La cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La alta dirección, empezando por la dirección general, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa. Normalmente, la dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo da la pauta ética de la misma.

Incentivos y tentaciones. Hace unos años, un estudio² sugirió que determinados factores organizativos pueden incidir en la probabilidad de que se produzcan prácticas fraudulentas o cuestionables a la hora de presentar información financiera. Estos mismos factores pueden incidir en el comportamiento ético.

Los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos simplemente porque la organización en la que trabajan les incita o tienta. El poner el énfasis en los resultados, sobre todo a corto plazo, fomenta un entorno en el que se impone un precio muy alto al fracaso.

² Kenneth A. Merchant, Fraudulent and Questionable Financial Reporting: A Corporate Perspective. (Morristown NJ: Financial Executives Research Foundation, 1987).

Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o se incurre en prácticas cuestionables a la hora de presentar información financiera y se cometen otros tipos de comportamiento poco ético son los siguientes:

- Presiones para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo respecto a los resultados a corto plazo.
- gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, y
- límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.

Este estudio también cita situaciones que pueden resultar tentadoras e incitar a los empleados a cometer actos indebidos:

- Falta de controles o controles ineficaces, tales como una segregación de funciones deficiente en áreas sensibles de forma que resulta tentador cometer un fraude o intentar bajos niveles de rendimiento.
- Alto nivel de descentralización que impide que la alta dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos de la organización y que reduce, por tanto, la probabilidad de que sean detectadas.
- Una función de auditoría interna débil que no es capaz de detectar e informar acerca de comportamientos indebidos.
- Un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección.
- Sanciones por comportamientos indebidos insignificantes o que no se hacen públicas por lo que pierden su valor disuasorio.

La eliminación de estos incentivos y tentaciones puede ser de gran ayuda para evitar o reducir comportamientos poco deseables. Como ya se ha sugerido, esto puede conseguirse a través de unas prácticas empresariales responsables y rentables. Por ejemplo, los incentivos al rendimiento —acompañados de una serie de controles apropiados— pueden constituir una técnica de gestión útil siempre que los objetivos de rendimiento sean realistas. El establecimiento de unos objetivos de rendimiento realistas constituye una buena práctica de motivación. Por una parte, reduce el estrés contaproductivo y, por otra, elimina la tentación de falsificar la información financiera, que son dos consecuencias directas del establecimiento de objetivos poco realistas. Asimismo, un sistema de información bien controlado puede servir de protección contra la tentación de maquillar el grado de consecución de objetivos.

Cómo establecer e inculcar las reglas éticas. Además de los incentivos y tentaciones ya comentados, el estudio citado determinó una tercera razón por la que se llevaban a cabo prácticas fraudulentas o cuestionables a la hora de presentar información financiera: la ignorancia. El estudio observó que en muchas de las empresas en las que se han producido casos de falsificación de información financiera, las personas involucradas o bien no sabían que estaban actuando incorrectamente o, por error, creían que lo estaban haciendo en el interés de la organización.³ Esta ignorancia viene ocasionada, con frecuencia, por un escaso soporte moral o por una falta de orientación, más que por la intención de engañar. Por tanto, no sólo deben comunicarse los valores éticos sino que deben darse directrices específicas respecto a lo que es correcto e incorrecto.

El ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a toda la organización respecto al comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes. El personal suele desarrollar las mismas actitudes que la alta dirección acerca de lo que está bien y lo que está mal y, también, acerca del control interno. El saber que la dirección ha actuado correctamente desde un punto de vista ético a la hora de tomar una decisión difícil transmite un mensaje formal a todos los niveles de la organización.

Dar buen ejemplo no es suficiente. La alta dirección debe comunicar verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados. Un estudio⁴ realizado hace algunos años indicaba que un código formal de conducta corporativa es "un método utilizado comúnmente para comunicar a los empleados las expectativas de la empresa respecto al cumplimiento de las obligaciones y la integridad". Los códigos tratan una gran variedad de temas, tales como la integridad y la ética, incompatibilidades, pagos ilegales o indebidos, y acuerdos de no competencia. Debido, en parte, a las revelaciones de escándalos en la industria de armamentos, muchas empresas han adoptado códigos de conducta en los últimos años, implantando las vías de comunicación y supervisión oportunas. Aunque los códigos de conducta pueden ser útiles, no constituyen la única forma de transmitir los valores de la organización a los empleados, proveedores y clientes.

La existencia de un código de conducta escrito y de documentación adecuada de que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituye una garantía de que éste se esté aplicando. La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si están o no expresadas en un código de conducta escrito, es a través del comportamiento y el ejemplo de la alta dirección. En este sentido, son de gran importancia las

³ R.K. Maize y J. Wrijum, *Criteria for Management Control Systems* (New York: Financial Executives Research Foundation, 1981).

sanciones impuestas a los empleados que violan dichos códigos, la existencia de mecanismos para animar a los empleados a que informen sobre sospechas de infracciones y las acciones disciplinarias contra los empleados que no informen sobre las infracciones. Los mensajes que se desprenden de la actuación de la dirección en tales circunstancias rápidamente se integran en la cultura corporativa.

Compromiso de competencia profesional

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. Suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste (por ejemplo, no es necesario contratar un ingeniero para cambiar una bombilla).

La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. A su vez, estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona. Entre los muchos factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar conocimientos y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.

Consejo de administración y comité de auditoría

El entorno de control ~~ya la cultura~~ de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o el comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otro factor es la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor que incide en el entorno de control.

Debido a su importancia, la actividad del consejo de administración u otro órgano similar (con un grado adecuado de conocimientos técnicos, de gestión y otras materias, además de la presencia y ánimo necesarios para llevar a cabo las funciones precisas de gestión, orientación y supervisión) es esencial para

garantizar la eficacia del control interno. Debido a que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surgen incidentes o problemas, debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. Si bien es verdad que a menudo los directivos y empleados suelen ser valiosos miembros del consejo que aportan su conocimiento de la empresa, debe haber un equilibrio. Aunque las pequeñas e incluso medianas empresas puedan encontrar dificultades a la hora de atraer o incurrir en el coste de tener una mayoría de consejeros externos —lo cual no suele ocurrir en el caso de organizaciones más grandes— es importante que el consejo incluya al menos una masa crítica de consejeros externos. El número debe adecuarse a las circunstancias de la entidad, si bien normalmente se necesitará más de un consejero externo para que el consejo tenga el equilibrio necesario.

La necesidad y responsabilidades del consejo de administración y del comité de auditoría se comentan más adelante en la sección "Aplicación a las entidades pequeñas y medianas" en el Capítulo 8.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada e, incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que ha tenido éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno que una empresa que se haya tenido que enfrentar a consecuencias adversas desde el punto de vista económico o administrativo, por haberse adentrado en territorios peligrosos. Una empresa gestionada de manera informal puede controlar las operaciones llevadas a cabo básicamente a través del contacto cara a cara con los directores clave. Una empresa gestionada de forma más formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones.

Otros componentes de la filosofía de la dirección y su forma de actuar son la actitud adoptada en la presentación de información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal. La forma en que la dirección cumple sus responsabilidades se comenta con más detalle en el Capítulo 8.

Estructura organizativa

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.⁴

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente están la definición de las áreas clave de comunicación y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Por ejemplo, el departamento de auditoría interna debe tener libre acceso a un directivo que no sea el responsable directo de preparar los estados financieros de la empresa pero que tenga el rango suficiente para garantizar que no se impone ninguna limitación al trabajo de auditoría interna y hacer un seguimiento de sus resultados y recomendaciones. Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades. Algunas entidades desarrollan estructuras centralizadas, otras descentralizadas. Algunas desarrollan estructuras piramidales, mientras que la estructura de otras, se asemeja más a una matriz. Algunas entidades están organizadas por sector o línea de producto, por zona o por red de distribución o comercialización. Otras entidades, incluyendo muchas unidades estatales o municipales e instituciones sin ánimo de lucro, están organizadas de forma funcional.

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

⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York, Free Press, 1985)

Asignación de autoridad y responsabilidad

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Hay una tendencia creciente a delegar la autoridad hacia niveles inferiores, para situar el proceso de toma de decisiones más cerca del personal de "primera línea". Una entidad puede adoptar este enfoque con el fin de dirigirse más al mercado o concentrarse en la calidad, quizá para eliminar defectos, reducir la duración de los ciclos o aumentar el grado de satisfacción del cliente. Para ello, la empresa necesita reconocer y responder a la evolución del mercado, de las relaciones empresariales y de las expectativas del público. A menudo, la delegación de autoridad y responsabilidad está diseñada para fomentar la iniciativa individual dentro de unos límites. La delegación de autoridad significa, a menudo, entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias. Esto puede conllevar por ejemplo el otorgamiento de poderes para vender productos a precios reducidos o con descuentos, negociar contratos de suministro, licencias o patentes a largo plazo o suscribir alianzas o agrupaciones temporales de empresas.

Un desafío crítico es delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos. Por tanto, es necesario garantizar que los riesgos se asuman en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar los mismos en base a prácticas prudentes y de sopesar las pérdidas contra los beneficios potenciales de una buena decisión empresarial.

Otro reto es asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es indispensable que todo miembro de la organización sepa cómo su actuación se relaciona con las de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

A veces una mayor delegación va acompañada de, o es el resultado de, la racionalización o simplificación intencionada de la estructura organizativa de la entidad. El cambio estructural efectuado con la finalidad de fomentar la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reacción puede aumentar la complejidad y el grado de satisfacción del cliente. Una mayor delegación puede exigir implícitamente un mayor nivel de competencia al personal así como

13

mayor responsabilidad. También hace necesario la existencia de procedimientos eficaces que permitan a la dirección supervisar los resultados. De hecho, si bien fomenta unas decisiones mejor orientadas hacia el mercado, la delegación puede aumentar el número de decisiones no deseadas o inesperadas. Si un delegado regional de ventas decide que la autorización para vender con un descuento del 35% respecto al precio de venta puede justificar un descuento provisional hasta el 45% con el fin de aumentar la cuota de mercado, la dirección deberá estar informada para que pueda aprobar o rechazar dicha decisión.

El hecho de que el personal sepa que se le puede declarar responsable tiene un impacto significativo sobre el entorno de control. Esto es cierto a todos los niveles de la jerarquía, incluso para la dirección general, que es el último responsable de todas las actividades dentro de la entidad, incluyendo el sistema de control interno.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección. Por ejemplo, las normas para contratar personal cualificado, en que se destaca el expediente académico, experiencia profesional, logros y pruebas de integridad y comportamiento ético, sirven para probar el compromiso de una entidad hacia la contratación de personal competente y fiable. Las prácticas de reclutamiento que incluyen entrevistas formales y detalladas y presentaciones informativas e indagaciones sobre los antecedentes, cultura y estilo operativo de la entidad transmiten el mensaje de que la entidad está comprometida con sus empleados. Las políticas de formación que indican las funciones y responsabilidades futuras e incluyen prácticas tales como escuelas de formación y seminarios, estudios monográficos simulados y cursos de habilidades gerenciales basados en juegos, sirven para demostrar los niveles esperados de rendimiento y comportamiento. La rotación de personal y los ascensos fomentados por evaluaciones periódicas demuestran el compromiso de la entidad con el progreso del personal cualificado. Los programas de remuneración competitiva que incluyen incentivos sirven para motivar y reforzar actuaciones sobresalientes. Las acciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no se tolerarán comportamientos que no estén en línea con lo esperado.

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más

complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia. La instrucción y la formación ya sea mediante cursos, autoformación o formación en el puesto de trabajo, deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante. Asimismo, aumentará la capacidad de la entidad para poner en marcha iniciativas de calidad. La contratación de personal competente y la formación esporádica no son suficientes. El proceso de formación debe ser continuo.

Diferencias e implicaciones

El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad pueden diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios de valor y en los estilos de dirección. Los entornos de control pueden variar por una serie de razones. Dado que no hay dos divisiones operativas o filiales nacionales o extranjeras que se gestionen de la misma manera, es poco probable que los entornos de control sean iguales. Por tanto, es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno.

Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Consideremos, por ejemplo, el caso de un contratista del Ministerio de Defensa que, en términos generales, parecía tener un control interno eficaz. La empresa disponía de sistemas de información y actividades de control bien diseñados, extensos manuales de políticas sobre funciones de control y amplias prácticas de conciliación y supervisión. Además se habían llevado a cabo frecuentes inspecciones por parte de la administración. Sin embargo, el entorno de control presentaba defectos significativos. La alta dirección hizo caso omiso de la posibilidad de que se estuvieran produciendo irregularidades. Incluso, cuando los indicios de que se estaban produciendo actividades fraudulentas fueron patentes, la alta dirección lo negó. Se detectó que el contratista había participado en actividades fraudulentas en el Pentágono, se le impuso una multa y sufrió bastantes problemas de imagen debido a la amplia cobertura del asunto por parte de los medios de comunicación.

La actitud y preocupación de la alta dirección respecto al control interno debe filtrarse a través de toda la organización. No es suficiente pronunciar las palabras oportunas. Una actitud de "haz lo que digo, y no lo que hago" desemboará en un entorno poco favorable.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Aunque todas las entidades deberían tener en cuenta los conceptos expresos en este capítulo, las pequeñas y medianas empresas pueden aplicar los factores del entorno de control de forma distinta de las grandes. Por ejemplo, una entidad pequeña puede no disponer de un código de conducta escrito, lo cual no tiene por qué significar que la entidad no posee una cultura en la que destaque la importancia de la integridad y el comportamiento ético. A través de la presencia e implicación directa del director general (o del empresario) y de la alta dirección, su compromiso con la integridad y comportamiento ético puede notificarse verbalmente, en reuniones con el personal, reuniones individuales y negociaciones con suministradores y clientes. Su propia integridad y comportamiento, sin embargo, constituyen elementos clave y deben ser coherentes con el mensaje transmitido verbalmente. A menudo, cuanto menor es el número de niveles de dirección, más rápido es el proceso por el que el mensaje se filtra a través de la organización sobre qué tipo de conducta se considera aceptable.

Asimismo, es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se esperaba en una entidad más grande. Sin embargo, las políticas y prácticas pueden existir y ser comunicadas. La dirección general puede transmitir verbalmente un mensaje explícito sobre sus expectativas en cuanto al tipo de persona a contratar para un determinado puesto e incluso puede intervenir de forma activa en el proceso de selección. No es siempre necesario establecer por escrito las políticas para que funcionen de forma eficaz.

Debido a la importancia de un consejo de administración u órgano decisorio equivalente, incluso las entidades pequeñas se deben aprovechar de las ventajas de un órgano de este tipo para un control interno eficaz. Como ya se ha indicado anteriormente, a menudo resulta demasiado difícil y caro para una empresa pequeña mantener una mayoría de consejeros externos (e incluso puede que sea innecesario). A menudo, la independencia necesaria puede conseguirse con un número más reducido de consejeros externos. El factor más importante es que exista lo que puede denominarse una masa crítica. Es decir, que haya el número suficiente de consejeros externos para asegurar que el consejo trata suficientemente los temas delicados y toma las decisiones difíciles cuando sea necesario. No obstante, sí existe una circunstancia en que no hace falta un consejo de administración y es en los casos en que la empresa es gestionada por el propietario. En estos casos, un consejo, aunque pueda ser útil, normalmente no es indispensable para garantizar un control interno eficaz.

Evaluación

El evaluador debe considerar cada factor del entorno de control a la hora de determinar si éste es positivo. A continuación se enumeran los aspectos en que puede centrarse la evaluación. Esta lista no es exhaustiva, ni todos los aspectos aplicables en todas las entidades. Sin embargo, puede servir de punto de partida. Si bien algunos de los temas planteados son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del entorno de control.

Integridad y valores éticos

- La existencia e implementación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores y auditores (por ejemplo, si la dirección lleva a cabo sus actividades empresariales con un alto nivel ético e insiste que los demás hagan lo mismo, o presta poca atención a los temas éticos).
- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

Compromiso de competencia profesional

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales o informales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.
- El análisis de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Consejo de administración o comité de auditoría

- La independencia de los consejeros, de forma que se sometan a discusión abierta incluso los temas más difíciles y peliagudos.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.

14

- La suficiencia y oportunidad con que se comunican al consejo o comité de auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas (por ejemplo, gastos de viaje de altos directivos, litigios significativos, investigaciones por parte de las autoridades competentes, desfalcos, malversación de fondo o uso incorrecto de los activos de la sociedad, abusos de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales, etc.).

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables (por ejemplo, elección de políticas contables prudentes o arriesgadas, si las políticas contables han sido incorrectamente aplicadas o se ha excluido información financiera importante, o si los registros han sido manipulados o falsificados).

Estructura organizativa

- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas.
- La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.

Asignación de autoridad y responsabilidad

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.

- El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

Políticas y prácticas de recursos humanos

- La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de recogida de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

Evaluación de los riesgos

Resumen del capítulo: Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas. Por tanto, el establecimiento de unos objetivos es una fase clave de los procesos de gestión. Si bien no constituye un componente del

control interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo. En este capítulo se trata primero de los objetivos y, posteriormente, de los riesgos.

Objetivos

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso muy estructurado o, por el contrario, informal. Los objetivos pueden estar claramente identificados o estar implícitos (por ejemplo, la entidad puede intentar mantener al menos el nivel de rentabilidad conseguido en el pasado). Los objetivos generales de una entidad vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia global. Generalmente, el plan estratégico se establece en términos amplios, y trata de la asignación de recursos entre las distintas unidades del negocio y de las prioridades a nivel global.

Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad. Los objetivos globales de la empresa están relacionados e integrados en objetivos más específicos establecidos para las diversas actividades (tales como ventas, producción e ingeniería), asegurándose de que son coherentes entre sí. Estos subobjetivos u objetivos a nivel de actividad incluyen el establecimiento de metas concretas y pueden consistir en objetivos de una línea de productos, de mercado, de financiación o de resultados.

Al establecer objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito. Estos son los hechos que deben producirse o las condiciones que deben existir para que los objetivos puedan ser alcanzados. Los factores críticos del éxito existen para la entidad, para una unidad empresarial, una función, un departamento o un individuo. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito.

Las diferentes categorías de objetivos

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

- *Objetivos relacionados con las operaciones.*— Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles

pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección de la actividad respecto a estructuras y rendimiento.

- *Objetivos relacionados con la información financiera.*— Se refieren a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

- *Objetivos de cumplimiento.*— Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

Determinados objetivos están relacionados con el tipo de actividad que desarrolla la entidad. Por ejemplo, un fondo de inversiones debe valorar sus participaciones de forma diaria, mientras que una sociedad que desarrolle otro tipo de actividad puede tener suficiente con realizar dicha valoración trimestralmente. Todas las empresas con cotización en bolsa deben presentar determinadas declaraciones a la comisión de control (Stock Exchange Commission en Estados Unidos, Comisión Nacional del Mercado de Valores en España, etcétera). Estos objetivos están impuestos de forma externa y establecidos por una ley o norma. Encajan dentro de la categoría de objetivos relacionados con el cumplimiento de los requisitos legales y, a veces, de presentación de información financiera.

Por otra parte, los objetivos relacionados con las operaciones están basados en mayor medida en las prioridades, los juicios y el estilo de la gerencia. Estos varían de modo significativo de una entidad a otra, simplemente debido a que diferentes personas, todas ellas informadas, competentes y honradas pueden seleccionar objetivos distintos. Respecto al desarrollo de productos, por ejemplo, una entidad puede escoger entre desempeñar el papel de ser un innovador en el sector, otra el de adaptarse a los cambios con rapidez y otra el de adaptarse con retraso. Estas decisiones afectarán la estructura, las habilidades, la plantilla y el control de la función de investigación y desarrollo. En consecuencia, no existe una formulación de objetivos idónea para todas las entidades.

Objetivos relacionados con las operaciones. Estos objetivos están relacionados con la consecución del objeto social, que es la razón de ser de una empresa. Incluyen subobjetivos específicos, dirigidos a la mejora de la eficacia y eficiencia en el camino hacia la consecución de dicho fin.

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

necesario, por ejemplo, que los objetivos se hayan adaptado a las presiones ejercidas por la competencia en materia de calidad, la reducción de los ciclos necesarios para la introducción de productos en el mercado o los cambios tecnológicos. La dirección debe asegurarse de que los objetivos están basados en la realidad y en las exigencias del mercado y están expresados en términos que permitan que se evalúe adecuadamente el rendimiento.

Para que puedan ser alcanzados, los objetivos relativos a las operaciones y las correspondientes estrategias deben estar claramente definidos e integrados con unos objetivos y estrategias más específicos. Estos objetivos constituyen el punto focal al que la entidad deberá dirigir una parte sustancial de sus recursos. Si los objetivos no son claros o no han sido bien concebidos, la entidad corre el riesgo de que la utilización de sus recursos esté mal orientada.

Objetivos relacionados con la información financiera. Los objetivos relacionados con la información financiera están dirigidos a la preparación de estados financieros fiables, incluyendo los estados financieros intermedios y los abreviados y los datos seleccionados que se deriven de dichos estados desaminados al público. Las entidades deben conseguir los objetivos relacionados con la información financiera con el fin de cumplir las obligaciones externas. Unos estados financieros fiables son un requisito previo a la hora de obtener capital inversor o créditos bancarios y puede ser fundamental en cuanto a la obtención de determinados contratos o en las negociaciones con determinados suministradores. A menudo los inversores, acreedores, clientes y proveedores se basan en los estados financieros para evaluar la gestión de la dirección y compararla con la de otras entidades similares o del mismo sector o inversiones alternativas.

El término "fiabilidad" tal y como se utiliza en los objetivos relacionados con la información financiera implica la preparación de estados financieros que están adecuadamente presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados u otros principios de contabilidad relevantes y apropiados, así como con las regulaciones aplicables. La presentación adecuada de la información financiera requiere:

- Que los principios de contabilidad seleccionados y aplicados sean de aceptación general,
- que los principios de contabilidad sean los apropiados a las circunstancias,
- que los estados financieros faciliten información suficiente sobre los temas que puedan afectar a su utilización, comprensión e interpretación.

¹ Statement on Auditing Standards No. 69, *The Meaning of "Present Fairly in Conformity With Generally Accepted Accounting Principles" in the Independent Auditor's Report* (New York: AICPA, 1992).

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

El concepto de importancia relativa es también inherente al concepto de razonabilidad de los estados financieros.

Como apoyo a estos objetivos hay una serie de aseveraciones implícitas que soportan los estados financieros³:

- **Existencia o efectividad.**— Los activos, pasivos y derechos existen a una fecha concreta y las transacciones contabilizadas representan acontecimientos que efectivamente ocurrieron durante un período determinado.
- **Totalidad.**— Todas las transacciones y otros acontecimientos o circunstancias que tuvieron lugar durante un período específico y debieron haber sido reconocidos, han sido efectivamente contabilizados en el transcurso del mismo.
- **Derechos y obligaciones.**— Los activos son los derechos y los pasivos son las obligaciones de la entidad a una fecha determinada.
- **Valoración o asignación.**— Los elementos del activo y del pasivo y los ingresos y los gastos están contabilizados por importes adecuados de acuerdo con principios de contabilidad adecuados y pertinentes. Las trans-

³ Una transacción es un intercambio entre una entidad y un tercero. La venta de productos o servicios o acrecidos a clientes y la compra de productos o servicios de proveedores son ejemplos de transacciones. Un acontecimiento es un hecho que puede afectar a la fiabilidad de la información financiera. Por ejemplo, una disminución en el valor de mercado de las acciones tenemos en stock son acontecimientos que afectan la información financiera. También se entiende por acontecimiento las transferencias dentro de una entidad, y la distribución o la amortización de gastos sea en base al tiempo transcurrido, sea en función del esfuerzo requerido o del grado de utilización. La distribución de los costes de fabricación son acontecimientos que pueden afectar la presentación de la información financiera. La distribución de los costes de fabricación son acontecimientos que pueden afectar la presentación de la información financiera.

Los acontecimientos son diferentes de las transacciones en cuanto que no implican ningún intercambio entre la empresa y un tercero. El motivo principal por el que se hace una distinción entre estos términos es que los intercambios con terceros no son lo único que puede afectar la presentación de la información financiera. A menudo, debe prestarse atención especial a la identificación de los acontecimientos ya que no siempre se pondrán de manifiesto en las operaciones corrientes.

Debe reconocerse que a menudo el proceso de presentar información financiera es el resultado de juicio de las personas que los han preparado, así como de estimaciones y previsiones relativas a las actividades futuras.

³ Statement on Auditing Standards No. 31, *Evidential Matter* (New York: AICPA, 1980)

- acciones son matemáticamente exactas respecto al importe y están adecuadamente resumidas y registradas en los libros de la entidad.
- *Presentación y desglose.*— Las informaciones que aparecen en los estados financieros están adecuadamente descritas, agrupadas y clasificadas.

Al igual que con las demás categorías de objetivos, existe una serie de objetivos y subobjetivos relacionados. Los factores que inciden en una presentación razonable pueden verse como unos objetivos básicos relacionados con la información financiera. Éstos estarían soportados por subobjetivos representados por las aseveraciones contenidas en los estados financieros, las cuales, a su vez, estarían soportadas por objetivos relacionados e identificados con referencia a las diversas actividades de una entidad.

Aunque estas definiciones de una presentación razonable han sido establecidas para los estados financieros, los conceptos son aplicables de igual manera a la preparación de otra información financiera pública, tal como los estados financieros intermedios y la publicación de resultados. Sin embargo, algunos de estos factores no pueden aplicarse a otro tipo de información financiera publicada. Por ejemplo, la afirmación respecto a la presentación y desglose de información no podría aplicarse a la publicación de información sobre resultados.

Objetivos de cumplimiento. Las entidades deben desarrollar sus actividades y, con frecuencia, adoptar medidas específicas en función de las leyes y normas aplicables. Estos requerimientos pueden referirse, por ejemplo: a mercados, precios, impuestos, medioambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Estas leyes y normas establecen requisitos mínimos de comportamiento que la entidad debe integrar en sus objetivos de cumplimiento. Por ejemplo, las normas de seguridad e higiene pueden llevar a una empresa a definir sus objetivos como "Empaquear y etiquetar todos los productos químicos de acuerdo con las normas". En este caso, las políticas y procedimientos tratarían de los programas de comunicación, las inspecciones de locales y la formación.

Los antecedentes de una entidad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas pueden incidir, tanto positiva como negativamente, en su reputación dentro de la comunidad.

Solapamiento de objetivos

Un objetivo dentro de una categoría puede solaparse o apoyarse un objetivo de otra. Por ejemplo, "Hacer el cierre trimestral dentro de los diez días laborales siguientes al fin del trimestre" puede constituir una meta que apoya

principalmente un objetivo de operaciones (para apoyar la celebración de reuniones de la dirección regularmente para la revisión del rendimiento empresarial). Sin embargo, ese objetivo también apoya la obtención de información financiera así como la presentación de documentación a los organismos reguladores en el plazo deseado. Un objetivo de "Facilitar a la dirección de la planta información relevante sobre el 'mix' de producción de materias primas en el plazo deseado" puede estar relacionado con las tres categorías de objetivos. Los datos obtenidos pueden apoyar decisiones sobre cambios respecto al "mix" (objetivo de operaciones), facilitar la supervisión del tratamiento de residuos peligrosos (objetivo de cumplimiento) y proporcionar información para la contabilidad analítica (objetivos de información financiera, así como de operaciones).

Otra serie de objetivos se refiere a la "salvaguarda de recursos". Aunque éstos sean fundamentalmente objetivos relacionados con las operaciones, algunos aspectos pueden encajar en otras categorías. En la categoría de operaciones, se incluye la utilización eficiente de los activos y otros recursos, así como la prevención contra posibles pérdidas como consecuencia de robo, de merma, de ineficacia o simplemente de la toma de decisiones empresariales equivocadas (tales como la venta de productos a precios demasiado bajos, la concesión de crédito a terceros de forma arriesgada, el no retener a empleados clave, el no impedir la infracción de patentes o el incurrir en contingencias imprevistas). En los casos en que son introducidos los requerimientos legales o reguladores, estos objetivos se convierten en un objetivo de cumplimiento. Por otra parte, el objetivo de asegurar que tales pérdidas queden adecuadamente reflejadas en los estados financieros de la entidad es un objetivo relacionado con la información financiera.

La categoría en la que encaja un objetivo puede depender a veces de las circunstancias. Siguiendo con el tema de la salvaguarda de los activos, los controles para impedir el robo de los mismos, tales como el mantener las existencias debidamente almacenadas y protegidas y asignar un guarda para que verifique que se ha obtenido la autorización correspondiente para los movimientos de bienes, encajan dentro de la categoría de operaciones. Estos controles normalmente no tendrían incidencia sobre la fiabilidad de la preparación de los estados financieros, ya que toda pérdida de existencias sería detectada como resultado de la inspección física periódica y contabilizada en los estados financieros. Sin embargo, si a efectos de la presentación de información financiera, la dirección depende únicamente de los registros de inventarios permanentes, tal como en el caso de la presentación de estados financieros intermedios, los controles de seguridad física también encajarían dentro del objetivo de presentación de información fiable. Esto se debe a que sería preciso efectuar estos controles físicos así como los controles sobre los regis-

tos de inventarios permanentes para asegurarse de la fiabilidad de la información financiera pública.

La distancia e interacción entre las categorías puede demostrarse aún más dentro del contexto de la actividad crediticia de un banco. A efectos ilustrativos, supongamos que existen controles para asegurar que los expedientes de crédito incluyen los antecedentes crediticios actualizados de los clientes así como datos relativos a las eventuales incidencias de pago. Asimismo, supongamos en este ejemplo que los responsables de la concesión de créditos del banco no utilizan dicha información a la hora de tomar decisiones, sino que las autorizaciones para disponer de las líneas de crédito existentes e incluso el incremento de los límites se realiza de forma intuitiva. La dirección financiera, sin embargo, periódicamente lleva a cabo revisiones completas con el fin de determinar los niveles adecuados de las provisiones para insolvencias. En estas circunstancias, los controles sobre operaciones tienen importantes deficiencias mientras que los controles sobre la presentación de información financiera no. En la práctica, un control tan deficiente sobre las operaciones probablemente daría lugar a una evolución inaceptable de los resultados. La primera evidencia de ello podría ponerse de manifiesto en los indicadores del rendimiento y, posteriormente, en una reducción de los resultados e incluso en pérdidas, lo cual podría ser un indicio para la alta dirección, e incluso, si es lo suficientemente grave, para el consejo de administración de la necesidad de llevar a cabo una investigación y aplicar las medidas correctivas. De esta manera, los controles sobre la presentación de información financiera pueden ayudar a abordar las debilidades operativas, poniendo de manifiesto su interrelación, si bien la irregularidad únicamente existe en los controles de operaciones.

Coherencia y compatibilidad de los objetivos

Los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. Los objetivos globales de la entidad no sólo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la misma, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones. Los objetivos de la entidad deben ser divididos en subobjetivos, coherentes con la estrategia global y enlazados con las actividades de toda la organización.

En los casos en que los objetivos globales de la entidad son coherentes con las prácticas y actuaciones anteriores, la interrelación entre las distintas actividades puede considerarse como establecida. Sin embargo, en los casos en que los objetivos no se ajustan a las prácticas desarrolladas por la entidad en el pasado, la dirección debe considerar las interrelaciones existentes o asumir mayores riesgos. Si las nuevas prácticas no son coherentes con las prácticas

del pasado, cobra aún mayor importancia la necesidad de que los subobjetivos de las unidades empresariales o de las funciones sean coherentes con la nueva dirección.

Un objetivo consistente en "Cubrir internamente más puestos de dirección mediante promociones" dependerá en gran medida de subobjetivos interrelacionados del área de recursos humanos referentes a la planificación de la sucesión, la evaluación, la formación y el desarrollo del personal. Los subobjetivos pueden modificarse de forma significativa si en el pasado se dependía en gran medida del reclutamiento externo.

Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros, es decir, deben resultar fácilmente comprensibles para los individuos responsables de su realización. También deben ser medibles. Los empleados y la dirección deben haber llegado a un consenso sobre lo que ha de conseguirse y sobre la forma de determinar en que medida se han alcanzado los objetivos.

El alcance y los recursos comprometidos en los objetivos de una actividad son también importantes. Las mayoría de las entidades establecen, para cada una de sus actividades, una serie de objetivos que surgen tanto de los objetivos globales de la entidad como de las pautas relacionadas con la consecución de los objetivos de cumplimiento o de presentación de información financiera. Por ejemplo, en el caso de las compras, pueden establecerse objetivos de operaciones relativos a:

- Compra de bienes que cumplan las especificaciones de ingeniería establecidas;
- negociación de precios y otras condiciones de compra aceptables;
- revisión y renovación cada año del contrato con los principales suministradores.

La consecución de todos los objetivos establecidos para una actividad podrá requerir una utilización desproporcionada de los recursos disponibles. En consecuencia, resulta útil relacionar el conjunto de objetivos de una actividad con los recursos disponibles para su realización. Una manera de liberar recursos es plantearse qué objetivos por activiades no apoyan los objetivos globales de empresa ni los procesos empresariales de la misma. Con frecuencia, una función tendrá algún objetivo que ya no es relevante y que se mantiene como continuidad de prácticas pasadas (por ejemplo, la generación de informes mensuales no utilizados).

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

17

Las entidades pueden considerar determinados objetivos por actividad como fundamentales y supervisar de cerca las actividades relacionadas con dichos objetivos. Esta noción refleja el concepto de los "factores críticos del éxito" denominada anteriormente; es decir, los acontecimientos que deben producirse o las condiciones que deben existir para que la entidad pueda alcanzar sus objetivos.

La consecución de objetivos

Como ya se ha comentado, el establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades. Sin embargo, aunque una entidad debería tener una seguridad razonable de que se cumplen determinados objetivos, puede que éste no sea el caso respecto a todos los objetivos.

Tal como se ha mencionado en el Capítulo 1, un sistema de control interno eficaz deberá proporcionar una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos relacionados con la información financiera. Asimismo, debe haber una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos de cumplimiento. Ambas categorías están basadas principalmente en ciertas normas externas establecidas independientemente de las metas de la entidad. La consecución de estos objetivos está en gran medida bajo el control de la misma.

Sin embargo, existe una diferencia en cuanto a los objetivos relacionados con las operaciones. Primero, no están basados en pautas externas. Segundo, una entidad puede desarrollar actividades según tenía planeado pero puede verse superada por un competidor. Asimismo, puede verse sometida a acontecimientos externos —un cambio de gobierno, condiciones climatológicas adversas, etc.— que no puede controlar. Incluso puede que haya tenido en cuenta algunos de esos acontecimientos en el proceso de establecer objetivos y los haya considerado como de baja probabilidad habiendo desarrollado también un plan de contingencias por si se producen. Sin embargo, un plan de este tipo únicamente amortigua el impacto de los acontecimientos externos. No garantiza la consecución de los objetivos. Unas operaciones adecuadas y coherentes con la meta de los objetivos no garantizan el éxito.

La meta del control interno en este área fundamentalmente se centra en el desarrollo de objetivos y metas coherentes en toda la organización, la identificación de factores clave de éxito y la presentación oportuna a la dirección de información sobre el rendimiento y expectativas del negocio. Aunque no se puede garantizar el éxito, la dirección debe tener la seguridad razonable de

que se le advertirá en el caso de que exista peligro de que no vayan a conseguirse los objetivos.

Riesgos

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

Identificación de los riesgos

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez, pueden repercutir tanto en los objetivos explícitos como en los implícitos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancian de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. A menudo, la entidad no fija objetivos explícitos globales en algunas áreas del negocio, puesto que considera que su rendimiento es aceptable. Aunque posiblemente no exista un objetivo explícito o escrito, en estos casos sí existe el objetivo implícito de "no cambiar", o de "dejar las cosas como están". Esto no significa que un objetivo implícito no conlleve un riesgo interno o externo. Por ejemplo, una entidad puede considerar que la calidad de los servicios que presta es satisfactoria pero, debido a un cambio de política de un competidor, sus clientes no tengan una percepción tan favorable de sus servicios.

Independientemente de que el objetivo sea explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden los suministradores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

La identificación de los riesgos es un proceso iterativo y suele estar integrada con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos "desde cero", en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior.

A nivel de empresa. A nivel de la empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos. A continuación se exponen algunos ejemplos:

Factores externos

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

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

de las actividades de alto riesgo. Adicionalmente se pueden destacar otras prácticas, tales como la revisión periódica de los factores económicos y sectoriales que afectan el negocio, las conferencias organizadas por la alta dirección sobre la planificación empresarial o las reuniones con análisis especializados. Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y a largo plazo, y con la planificación estratégica. La entidad puede elegir un método u otro para identificar los riesgos, pero no resulta especialmente importante. Lo que sí es importante es que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos. Algunos de los factores que merecen tal análisis son: el incumplimiento de los objetivos en el pasado, la calidad del personal, los cambios que repercutan en la entidad, tales como los cambios de competidores, de normas, de personal, etc., la dispersión geográfica de las actividades, particularmente cuando también las hay en el extranjero, la importancia de una actividad específica para el conjunto de la entidad, y la complejidad de una actividad concreta.

Consideremos, por ejemplo, el caso de un importador de ropa y calzado que ha establecido el objetivo de convertirse en líder en el mercado de la alta costura. Los riesgos identificados a nivel de entidad fueron los siguientes: fuentes de suministros, incluyendo la calidad, el número y la estabilidad de los fabricantes extranjeros, riesgos de fluctuaciones del tipo de cambio de las divisas, retrasos en la recepción de mercancías y en las inspecciones de aduanas, disponibilidad y fiabilidad de las empresas de transporte y evolución de sus costes, posibilidad de producirse situaciones de hostilidad en el plano internacional y embargos comerciales y las presiones ejercidas por clientes e inversores para boicotear el comercio con determinados países extranjeros cuyos gobiernos adoptan políticas inaceptables para la comunidad internacional. Estos factores complementan la relación de riesgos genéricos de la actividad tales como el impacto del posible empobrecimiento de la situación económica, la aceptación de los productos por parte del mercado, la aparición de nuevos competidores y los cambios en la normativa medioambiental o en otras leyes aplicables.

La identificación de los factores externos e internos que contribuyen a que aumente el riesgo a nivel de entidad resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos. Una vez identificados los factores más importantes, los directivos pueden analizar su relevancia y, en la medida de lo posible, establecer vínculos entre los factores de riesgo y las actividades del negocio.

A nivel de actividad. Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, éstos deben ser identificados para cada actividad de la empresa. El tratar los riesgos a nivel de actividad ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción,

marketing, desarrollo tecnológico, e investigación y desarrollo. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

En la mayoría de los casos, pueden identificarse numerosos riesgos para cualquier objetivo, ya sea explícito o implícito. En un proceso de compra, por ejemplo, una entidad puede tener un objetivo relacionado con el mantenimiento de un volumen adecuado de existencias de materias primas. Los riesgos de no conseguir tal objetivo incluyen la posibilidad de que los productos recibidos no cumplan determinadas especificaciones, o que no se reciban las cantidades necesarias, puntualmente y a un precio aceptable. Es posible que dichos riesgos afecten la manera de comunicar a los proveedores las especificaciones de los productos, así como en la exactitud de las previsiones de producción y su utilización, en la identificación de fuentes de suministro alternativas y en las prácticas de negociación.

Las posibles causas del incumplimiento de un objetivo van desde lo obvio hasta lo inexplicable y los efectos de tal incumplimiento pueden resultar desde muy relevantes a totalmente irrelevantes. Sin duda, deben identificarse los riesgos obvios que afectan significativamente a la entidad. Para evitar que se omita alguno de los riesgos relevantes, es mejor que se efectúe dicha identificación independientemente de la evaluación de la posibilidad de que el riesgo se materialice. Sin embargo, existen limitaciones prácticas sobre el proceso de identificación y a veces resulta difícil determinar dónde deben establecerse los límites. Tiene poco sentido considerar el riesgo de que un meteorito caiga sobre una fábrica, mientras que puede ser razonable analizar el riesgo de que se produzca la colisión de un avión en el caso de disponer de instalaciones próximas a un aeropuerto.

Análisis de los riesgos

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de actividades, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgos. Las metodologías de análisis de riesgos pueden variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

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

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo. Entre estos dos extremos, el análisis de los riesgos es difícil y ha de efectuarse de forma racional y minuciosa.

Existen numerosos métodos para estimar el coste de una pérdida provocada por un riesgo identificado. La dirección debe tener conocimiento de tales métodos y aplicarlos cuando sea preciso. Sin embargo, la envergadura de muchos riesgos no es fácil de precisar: en el mejor de los casos, pueden clasificarse como "altos", "moderados" o "bajos".

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo. Para ello, ha de aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis acerca del riesgo, además de efectuar un análisis de los costes en los que puede incurrir para reducir el riesgo. Las acciones que pueden tomarse para reducir la importancia o la probabilidad de que se materialice el riesgo incluyen numerosas decisiones de gestión corrientes, que van desde la identificación de fuentes de suministro alternativas o la ampliación de las líneas de productos, hasta la obtención de informes de gestión más relevantes o la mejora de los programas de formación. A veces, tales acciones pueden prácticamente eliminar el riesgo, o amortiguar su efecto en el caso de producirse. Unos ejemplos de lo anterior son la integración vertical para reducir el riesgo de problemas de aprovisionamiento, las operaciones de cobertura contra riesgos financieros y la formalización de pólizas de seguros que proporcionan una cobertura adecuada.

Hay que destacar que existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forma parte del control interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos. Las acciones efectuadas, tal y como se explica en el párrafo anterior, son una parte clave del proceso más amplio de la gestión, pero no son un elemento del sistema de control interno.

Paralelamente a las medidas adoptadas para gestionar el riesgo, existen los procedimientos que permiten que la dirección efectúe el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones. Por ejemplo, una de las acciones que una organización podría realizar para gestionar el riesgo de la pérdida de servicios informáticos esenciales sería la formulación de un plan de emergencia. Los procedimientos necesarios se establecerían posteriormente para asegurar que el plan estuviera correctamente diseñado e implantado. Dichos procedimientos representarían "actividades de control", como las analizadas en el Capítulo 4.

Antes de establecer unos procedimientos complementarios, la dirección debe decidir si los procedimientos existentes son adecuados a la vista de los

riesgos identificados. En la medida en que unos procedimientos puedan satisfacer diversos objetivos, la dirección de la empresa puede darse cuenta de que la adopción de medidas complementarias no está justificada, siendo los procedimientos existentes suficientes o debiendo, simplemente, ser aplicados de forma más rigurosa.

Por otra parte, la dirección de la empresa debe tener en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos no son ilimitados, sino por otras limitaciones inherentes a todo sistema de control interno. Este punto será desarrollado en el Capítulo 7.

El análisis de los riesgos no es un ejercicio teórico, por el contrario, a veces resulta esencial para que una empresa tenga éxito. Es más eficaz cuando incluye la identificación de todos los procesos clave del negocio que conlleven un riesgo importante. Podría también incluir el análisis de procesos, como la identificación de interdependencias clave y los nudos de control importantes, así como la definición de responsabilidades. El análisis de procesos eficaz se centra especialmente en las relaciones de dependencia entre las distintas áreas de la entidad, estudiando, por ejemplo, el origen de los datos, dónde se archivan, cómo se convierten en información útil y quién utiliza esa información. Normalmente, las grandes organizaciones han de prestar una atención especial a las transacciones y relaciones de dependencia más importantes, tanto dentro de la misma organización como entre las distintas entidades. Tales procesos pueden verse afectados positivamente por los programas de calidad que, gracias al interés del personal, pueden ser un elemento importante de la contención de riesgos.

Por desgracia, a veces no se reconoce la importancia del análisis del riesgo hasta que es demasiado tarde. Este es el caso de una importante empresa de servicios financieros, uno de cuyos altos ejecutivos pronunció las siguientes palabras, como si se tratase de un melancólico epílogo: "Simplemente, no creíamos que estuviésemos afrontando un nivel tan importante de riesgo".

Gestión del cambio

Los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de las empresas hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro. En el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas.

Así pues, todas las entidades necesitan tener un proceso, ya sea formal o informal, que sirva para identificar las circunstancias que puedan afectar de

forma significativa su capacidad de conseguir sus objetivos. Como se expone en el Capítulo 5, una parte clave de dicho proceso la constituyen los sistemas de información, que captan, procesan y suministran información sobre los acontecimientos, actividades y condiciones que indican la existencia de cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar. Esta información puede referirse a cambios en las preferencias de los clientes u otros factores que afectan la demanda de los productos o servicios de la entidad. Alternativamente, puede estar relacionada con las nuevas tecnologías vinculadas a los procesos de producción u otras actividades empresariales, o con cambios surgidos en la competencia, o la normativa. Si la entidad cuenta con los sistemas de información necesarios, puede establecer el proceso oportuno para identificar los cambios de circunstancias y responder ante ellos.

Dicho proceso se efectuará paralelamente, o pueden formar parte del proceso de evaluación de riesgos habitual de la entidad descrito antes. Supone la identificación de la circunstancia que ha cambiado (lo que requiere disponer de mecanismos capaces de identificar y comunicar los acontecimientos o actividades que influyen en los objetivos de la entidad) y el análisis de las oportunidades o riesgos asociados. Tal análisis incluye la determinación de las posibles causas de la consecución o no consecución de un objetivo, la evaluación de la probabilidad de que tales causas se produzcan, la evaluación del posible efecto sobre la consecución de los objetivos y la consideración de hasta qué punto puede ser controlado dicho riesgo o puede ser aprovechada tal oportunidad.

Aunque la gestión de los cambios es similar al proceso de evaluación de riesgos habitual e incluso puede formar parte del mismo, ha de analizarse independientemente, dada su gran importancia para un control interno eficaz y porque puede pasar inadvertida fácilmente en el transcurso de la gestión diaria.

Circunstancias que exigen una atención especial

La presente exposición de la gestión del cambio se fundamenta en la premisa de que, debido a su impacto potencial, algunos factores deben ser objeto de una atención especial. La medida en que tales circunstancias requieren la atención de la dirección dependerá, evidentemente, de su impacto potencial. Dichos factores son los siguientes:

- *Cambios en el entorno operacional.* — Las modificaciones de la leyes o del entorno económico pueden traducirse en un aumento de la competencia y generar riesgos totalmente nuevos. La desinversión en el sector de las telecomunicaciones y la liberalización de las tarifas de comisiones

practicadas por los agentes de cambio, por ejemplo, conllevan enormes cambios en el entorno competitivo de las compañías.

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

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

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

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

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

■ **Reestructuraciones internas.**— Las reestructuraciones (que resultan, por ejemplo, de un "leverage buy out", de una disminución acusada de la actividad o de un programa de reducción de costes) pueden venir acompa-

⁴ Se mantiene el término en inglés, por ser de uso corriente en el mundo de los negocios. En general se entiende por "leverage buy out" la compra (financiada por créditos garantizados por los activos de la misma), (N. del T.).

ñadas de reducciones de personal, así como de una supervisión y una segregación de funciones inadecuadas. Asimismo, puede que se elimine un puesto de trabajo cuyo ocupante desempeñaba una función de control clave, sin que se establezca el control compensatorio oportuno. Muchas empresas se dan cuenta demasiado tarde de que han reducido sus plantillas rápidamente de modo significativo, sin considerar adecuadamente las implicaciones de tales reducciones en términos de control.

■ **Actividades en el extranjero.**— El incremento de las actividades llevadas a cabo en el extranjero, o la adquisición de negocios extranjeros, conllevan nuevos riesgos, a veces únicos por su naturaleza, que han de ser abordados por la dirección. Por ejemplo, es probable que el entorno de control esté influido por la cultura y las costumbres de la dirección local. Asimismo, determinados riesgos pueden ser consecuencia de factores específicos como la economía y la legislación locales. Es posible también que las vías de comunicación y los sistemas de información no estén bien establecidos y abiertos a todos los empleados.

Mecanismos

Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en cualquier contexto (real o potencial). No es necesario que tales mecanismos sean muy complejos, y suelen ser más bien informales en las empresas pequeñas. Consideremos el caso de un empresario de una pequeña sociedad dedicada a la fabricación de máquinas de serigrafía que se reúne cada mes con los responsables de ventas, finanzas, compras, fabricación e ingeniería. En el transcurso de una reunión de varias horas, hablan de temas relativos a la tecnología, a la actuación de sus competidores y de las nuevas exigencias de sus clientes. Se analizan los riesgos y las oportunidades, y a continuación formulan planes de acción para cada actividad. Dichos planes comienzan a implantarse inmediatamente, y el empresario realiza un seguimiento de los mismos, mediante visitas a cada actividad durante los siguientes meses para comprobar por sí mismo el desarrollo de la implantación de los planes y para averiguar si se están abordando correctamente los cambios que se han producido en el mercado.

Visión de futuro

En la medida de lo posible, los referidos mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes. Deben establecerse unos "sistemas de alarma" que permitan identificar indicios de la existencia de

nuevos riesgos. Por ejemplo, un banco comercial ha constituido un comité multidisciplinario encargado de analizar riesgos que puede generar el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, hacen falta unos mecanismos para la rápida detección de las oportunidades que surjan de un entorno en evolución. Los bancos que detectaron en su día las nuevas necesidades de sus clientes de disponer de servicios bancarios fuera del horario habitual y la buena acogida de los sistemas informáticos interactivos por parte de sus clientes consiguieron incrementar de forma importante sus cuotas de mercado mediante la instalación y la eficaz comercialización de redes de cajeros automáticos de fácil utilización.

Evidentemente, cuanto más rápida sea la detección de los cambios que conllevan riesgos u oportunidades, mayor será la probabilidad de que puedan tomarse medidas para abortarlos eficazmente. No obstante, al igual que en el caso de los otros mecanismos de control, los gastos correspondientes no pueden ignorarse. Ninguna entidad dispone de recursos suficientes para obtener y analizar a fondo toda la información acerca de las múltiples circunstancias cambiantes que pueden afectarla. Además, puesto que nadie tiene una bola de cristal que le permita prever el futuro, ni siquiera en el caso de disponer de la información relevante más actualizada, existirían garantías de que puedan preverse con precisión los acontecimientos futuros y sus consecuencias. A menudo resulta difícil saber si una información que parece valiosa constituye el comienzo de una tendencia importante o simplemente refleja una situación anómala.

Por lo tanto, han de implantarse unos mecanismos suficientes para prever los cambios que puedan afectar a la entidad y para ayudar a evitar posibles problemas y aprovechar las oportunidades futuras. Nadie es capaz de prever el futuro, pero cuanto más acertadas sean las previsiones de la entidad sobre los cambios potenciales y sus efectos, menores serán las sorpresas desagradables.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

El proceso de evaluación de riesgos suele ser menos formal y menos estructurado en las empresas pequeñas que en las grandes, pero los conceptos básicos de este componente del control interno deben estar presentes en todas las entidades, independientemente de su tamaño. Una empresa pequeña debería tener unos objetivos establecidos, aunque es posible que se expresen de forma implícita más que de forma explícita. Dado que las empresas pequeñas suelen ser más centralizadas y cuentan con un número más reducido de niveles de gestión, los objetivos pueden comunicarse fácil y eficazmente a los niveles de gestión inferiores, de forma más directa y continuada. Asimismo,

los vínculos que existen entre los objetivos a nivel global y los relacionados con cada actividad normalmente son claros y directos.

La identificación y el análisis de los riesgos que pueden impedir que se consigan los objetivos a menudo implican la obtención directa por parte de la dirección de información facilitada por empleados o terceros. Un empresario puede obtener información acerca de los riesgos provocados por factores externos mediante el contacto directo con clientes, proveedores, bancos, abogados, auditores independientes y otros terceros. El director general también puede enterarse de los riesgos que surgen de factores internos a través del contacto directo con empleados de todos los niveles de responsabilidad. La evaluación de riesgos en las empresas pequeñas puede resultar especialmente eficaz, debido a que la profunda involucración del director general y de otros directivos importantes hace que los riesgos sean evaluados por personas que disponen de la información relevante y que tienen capacidad de comprender correctamente las implicaciones de dichos riesgos.

Los mecanismos que existen en las empresas pequeñas para gestionar los riesgos corrientes, así como los que resultan de circunstancias menos habituales (por ejemplo, nueva normativa, reestructuración económica o desarrollo de una línea de productos), pueden ser muy informales pero eficaces. Las reuniones informales entre el director general y los responsables de los distintos departamentos y personas ajenas a la entidad, que proporcionen información que resulta útil para identificar los riesgos, también puede constituir un foro para analizar dichos riesgos y tomar decisiones sobre la mejor forma de abordarlos. Es posible formular planes de acción con rapidez, con la participación de pocas personas. Asimismo, la implantación puede efectuarse inmediatamente, mientras el director general o los directivos más importantes visitan los departamentos afectados o hablan con los clientes o proveedores cuyas necesidades están siendo atendidas. Posteriormente, pueden efectuarse los seguimientos oportunos para asegurar que se toman las acciones adecuadas.

Evaluación

El evaluador ha de concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio. Se ofrece a continuación una lista de factores que la persona encargada de la evaluación puede tener en cuenta. No es exhaustiva y no todos los factores resultarán aplicables a todas las empresas; sin embargo, puede servir como punto de partida.

20

Objetivos globales

- Hasta qué punto los objetivos de la empresa expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguirlo teniendo en cuenta sus particularidades.
- La eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y al consejo de administración.
- Vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Coherencia de los planes de negocios y presupuestos con los objetivos de la entidad, los planes estratégicos y las circunstancias.

Objetivos asignados a cada actividad

- Conexión de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad.
- Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad.
- Relevancia de dichos objetivos para todos los procesos empresariales importantes.
- Características específicas de los objetivos asignados a cada actividad en relación con las características de la misma.
- Idoneidad de los recursos en relación con los objetivos.
- Identificación de los objetivos de cada actividad que son importantes (factores críticos del éxito) para la consecución de los objetivos generales.
- Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.

Riesgos

- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos.
- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos de origen interno.
- Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.
- Integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la probabilidad de que se materialicen y la determinación de las acciones oportunas.

Gestión del cambio

- Existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos globales o específicos (normalmente establecidos por los responsables de las actividades que se venían más perjudicadas por tales cambios).
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.

Actividades de control

Resumen del capítulo: Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías. De este modo, los controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera, los controles sobre la fiabilidad de la información

financiera puedan contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así sucesivamente.

He aquí un ejemplo de lo anterior: el jefe de ventas de una empresa distribuidora de piezas de recambio recibe diariamente informes "relámpago" de los jefes de zona para estar al corriente de la venta de determinados productos y de la distribución geográfica. El jefe de ventas compara esta información con las cifras de venta y con las comisiones de los vendedores registradas en los libros. Por lo tanto, esta actividad de control permite satisfacer objetivos relacionados con las operaciones y también con la fiabilidad de la información financiera. Otro ejemplo puede ser una cadena de venta al por menor en la que las notas de abono correspondientes a las devoluciones se controlan a través de la secuencia numérica de los documentos y se resumen con el objeto de aportar la necesaria información financiera. Este resumen también proporciona un análisis por producto que puede ayudar al jefe de compras de materiales en sus decisiones futuras de compra así como apoyar el control de stocks. En este caso, las actividades de control que se realizan principalmente a los efectos de la elaboración de información financiera, también contribuyen a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones.

Aunque las categorías anteriormente mencionadas son útiles a la hora de analizar el control interno, la categoría a la que pertenece un tipo de control, no es un importante como la función que desempeña dicho control en la consecución de los objetivos de una actividad determinada.

Tipos de actividades de control

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. La categoría de una actividad de control puede venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, como, por ejemplo, el asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos. Las actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Esta presentación pretende mostrar la gama y la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

■ *Análisis efectuados por la dirección.*— Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, progra-

mas de mejora de los procesos de producción, programas de contención o reducción de costes. También se efectúa un seguimiento de la puesta en marcha de planes de desarrollo de nuevos productos, de creación de "joint ventures" (sociedades de riesgo compartido) o de financiación. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.

■ *Gestión directa de funciones por actividades.*— Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados. En el seno de un banco, por ejemplo, el responsable de los préstamos para consumo analiza los informes obtenidos por sucursal, región y tipo de préstamo, verifica los resúmenes, identifica las tendencias y relaciona los resultados con las estadísticas económicas y los objetivos. Los directores de las sucursales, a su vez, reciben información sobre los nuevos préstamos, distribuidos por responsable encargado y por segmento del mercado. Los directores de sucursal también se preocupan del cumplimiento de la legislación, mediante el análisis, por ejemplo, de los informes requeridos por los organismos de control para los nuevos depósitos que superen un importe determinado. Los flujos de caja diarios se concilian con las posiciones netas comunicadas a la oficina central con el objeto de que éstas puedan efectuar las transferencias e inversiones oportunas.

■ *Proceso de información.*— Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados. Por ejemplo, el pedido de un cliente no se acepta hasta después de su comprobación a través del archivo de clientes y de límite de crédito aprobados. Se controla la secuencia numérica de las transacciones, los importes totales de los ficheros se comparan y se concilian con los saldos anteriores y con las cuentas de control. Las anomalías que requieren un seguimiento son analizadas por personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos. Los controles relativos al proceso de información se abordan en mayor detalle más adelante.

■ *Controles físicos.*— Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

■ *Indicadores de rendimiento.*— El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los indicadores

de rendimiento incluyan, por ejemplo, las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos; mediante la investigación de los resultados inesperados o las tendencias anómalas; la dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Si esta información se utiliza sólo como soporte a la toma de decisiones operacional, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo a las operaciones. Si, por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye al control relativo a la información financiera.

■ **Segregación de funciones.**— Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así, por ejemplo, se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de registrarlas y de gestionar los activos correspondientes. La persona que autoriza ventas a crédito no será responsable de los registros contables de la cuenta de clientes o de gestionar los ingresos en efectivo. De la misma manera, los vendedores no pueden modificar el fichero de precios de venta ni el de porcentajes de las comisiones.

Éstos son solamente algunos ejemplos de los múltiples procedimientos que, aplicados de forma cotidiana en las empresas, permiten que se refuerce el cumplimiento de los planes de acción establecidos y que se mantengan sus organizaciones en el camino adecuado para la consecución de sus objetivos.

Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse (constituyen la base del segundo elemento) y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. En una sociedad de valores, por ejemplo, se podría prever que el responsable de clientes en general o de grupos de clientes efectúe una revisión de las transacciones con clientes. El procedimiento consistirá en realizar en tiempo oportuno el análisis, haciendo hincapié en factores tales como el tipo y el volumen de los valores negociados y su relación con el patrimonio neto y la antigüedad del cliente.

A menudo las políticas se comunican verbalmente. Las políticas pueden ser eficaces aunque no estén escritas en situaciones donde las políticas hacen referencia a prácticas muy asimiladas y conocidas y en pequeñas empresas donde las vías de comunicación sólo implican un número limitado de responsables, lo cual facilita la interacción y supervisión del personal. Con independencia de que una política se establezca o no por escrito, hay que implan-

tarla de forma seria, concienzuda y coherente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo de forma mecánica, sin concentrarse en el objetivo por el que se ha establecido la política.

Asimismo, es importante que las condiciones identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos se investiguen y que se lleven a cabo las acciones correctivas apropiadas. Las acciones de seguimiento pueden variar según el tamaño y la estructura organizativa de la empresa. Van desde un proceso de informes formales en grandes empresas (donde las unidades de la empresa justifican por qué no fueron alcanzados los objetivos y cuáles son las acciones que hay que adoptar para evitar que se repita el error) hasta el caso de un empresario que se acerca al director de la fábrica para discutir con él qué es lo que ha salido mal y qué es lo que hay que hacer.

Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos

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

Por ejemplo: una compañía estableció como objetivo "alcanzar o superar los objetivos de ventas". Los riesgos identificados incluyeron un conocimiento insuficiente de las necesidades de los clientes actuales o futuros. Las acciones de la dirección para afrontar el riesgo incluyeron, entre otros, la recopilación de información histórica sobre el comportamiento de los clientes y el desarrollo de nuevos estudios de mercado. Esas acciones sirven también para el desarrollo de actividades de control.

Las actividades de control forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de explotación. Las actividades de control no son un fin en sí mismas, ni tampoco deben existir simplemente porque parece que "es lo que hay que hacer". Siguiendo con el ejemplo anterior, la dirección tiene que tomar medidas para asegurar que se alcanzan los objetivos de venta. Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento del objetivo. Tales actividades podrían incluir tanto el seguimiento del desarrollo de las ventas por cliente comparándolo con el calendario previsto como las medidas adoptadas para garantizar la exactitud de la información obtenida. En este sentido, el control es un elemento integrante de la información obtenida. En este sentido, el control es un elemento integrante de la información obtenida. En este sentido, el control es un elemento integrante de la información obtenida. En este sentido, el control es un elemento integrante de la información obtenida.

Controles sobre los sistemas de información

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

La mayoría de las empresas, inclusive las pequeñas o las divisiones de las grandes compañías, utilizan sistemas informáticos para generar información. Por lo tanto, el siguiente análisis se ocupa de sistemas de información que incluyen tanto elementos manuales como informatizados. Para los sistemas de información que son estrictamente manuales se utilizan otro tipo de controles, aunque se basan en los mismos conceptos.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales¹, que son aplicables a muchas o todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. Juntos, estos controles sirven para asegurar la totalidad, exactitud y autorización de la información financiera y otra información almacenada en el sistema.

Controles generales

Los controles generales habitualmente incluyen controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos; la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Estos controles son aplicables a todos los sistemas, tanto si se trata de ordenadores centrales, como miniordenadores o del entorno del usuario.

Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos. Estos incluyen la organización y la planificación de trabajos, las intervenciones del operador, los procesos de salvaguarda y de recuperación de datos, así como los planes de emergencia. En un entorno sofisticado, estos controles también incluyen la planificación de la capacidad productiva y la distribución y el uso de los recursos. En un entorno de tecnología punta, la planificación de trabajos se efectúa de forma automática, pero el operador puede intervenir en todo

¹ La terminología utilizada en la literatura actual es variada. Estos controles se denominan a veces controles globales informáticos, controles globales o controles de la tecnología de la información. El término "controles generales" se utiliza por comodidad.

momento. Las herramientas de la gestión de almacenamiento de datos cargan automáticamente los archivos en dispositivos de alta velocidad, en previsión del trabajo siguiente. El supervisor de los turnos ya no tiene que inicializar el log de consola manualmente, porque éste no se imprime, sino que se mantiene en el sistema. Clientes de mensajes pasan cada segundo por una consola intergrada que soporta múltiples unidades centrales. Los miniordenadores trabajan toda la noche sin personal.

Controles sobre el software. Éstos incluyen los controles sobre la adquisición, la implantación y el mantenimiento del software necesario para el funcionamiento del conjunto del sistema y la ejecución de las aplicaciones: sistemas de explotación, sistemas de gestión de bases de datos, software de telecomunicaciones, de seguridad y utilidades. Como centro neurálgico del sistema el software de sistemas también comprende funciones de acceso y de utilización de los recursos. El software de sistemas puede facilitar información sobre la utilización que hacen los usuarios, de modo que si alguien accede a una posición de responsabilidad que le permite alterar los datos, este hecho al menos queda registrado para su revisión.

Controles sobre la seguridad de acceso. La importancia de estos controles es cada vez mayor debido al crecimiento de las redes de telecomunicaciones. Los usuarios del sistema pueden estar al otro lado del mundo o en el despacho anexo. Si son eficaces, los controles sobre la seguridad de acceso permiten proteger el sistema contra el acceso y el uso no autorizados. Si están bien diseñados, estos controles pueden prevenir la piratería informática.

La prevención del acceso no autorizado se puede conseguir a través de actividades de control adecuadas, como por ejemplo el cambio frecuente de los códigos de acceso o la implantación de un sistema de reclamada (en el que el sistema llama al usuario potencial a un código autorizado en vez de permitir el acceso directo al sistema). Los controles de acceso limitan el acceso de los usuarios autorizados a las aplicaciones o funciones que necesitan para su trabajo, contribuyendo a la segregación de funciones. Deberían efectuarse revisiones periódicamente y cada vez que se considere oportuno de los perfiles de usuarios que permiten o restringen el acceso a los programas. En efecto, los ex-empleados y los empleados conflictivos pueden ser más peligrosos para el sistema que los piratas informáticos; los passwords de acceso y los perfiles de usuario de ex-empleados antiguos deberían eliminarse de inmediato. La integridad de los datos y programas se protege a través de la restricción de la utilización del sistema a personas no autorizadas.

Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. En la mayoría de las organizaciones, el desarrollo y el mantenimiento de las aplicaciones suelen generar unos costes elevados. Los costes incurridos en recursos para los sistemas de información gerencial, el tiempo necesario, la formación del personal que realiza estas tareas y el hardware y software necesarios representan unas inversiones considerables. Con el fin de ejercer un control sobre estos costes, muchas entidades han puesto en marcha algún tipo de metodología para el desarrollo de aplicaciones que permite ejercer un control los proyectos de desarrollo o de mantenimiento proporcionando una estructura para el diseño y la implementación de sistemas de información, poniendo especial énfasis en las fases específicas, las necesidades de documentación, las aprobaciones y las comprobaciones necesarias sobre el estado de avance de los distintos proyectos. La metodología debe proporcionar un control apropiado de las modificaciones introducidas en el sistema: el procedimiento de solicitud de aprobación del proyecto de modificaciones, análisis de las mismas, las aprobaciones, la verificación de los resultados y los protocolos de puesta en marcha permitirán asegurar que las modificaciones se introducen correctamente.

Una alternativa al desarrollo de programas por parte de la propia empresa consiste en la utilización de paquetes estándar, lo cual es la opción que más se viene utilizando últimamente. Los proveedores ofrecen sistemas flexibles e integrados que, gracias a la parametrización, permiten la adaptación a las necesidades específicas de la empresa. Muchas metodologías de desarrollo de sistemas consideran la adquisición de paquetes estándar como una solución alternativa al desarrollo interno, e incorporan los procedimientos de control oportunos sobre los procesos de selección e implantación.

Controles de aplicación

Los controles de aplicación, como su nombre indica, están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez. Hay que prestar especial atención a las "Interfaces" de las aplicaciones, ya que, a menudo, están conectadas con otros sistemas que, a su vez, requieren controles para asegurar que se procesan todos los datos y que todas las salidas de datos se distribuyen adecuadamente.

Una de las contribuciones más importantes de los ordenadores a los sistemas de control es su capacidad de evitar que se introduzcan errores en el sistema, además de detectarlos y corregirlos una vez dentro. Muchos controles de aplicación dependen de comprobaciones de edición informatizadas, que consisten en comprobaciones de formato, existencia, razonabilidad de datos y

otras comprobaciones que se incorporan en cada aplicación durante su desarrollo. Si estas comprobaciones están diseñadas correctamente, pueden ayudar a controlar los datos que se introduzcan en el sistema.

Relación entre controles generales y controles de aplicación

Estas dos categorías de control de los sistemas informáticos están relacionadas entre sí: los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

Por ejemplo, mediante los controles de aplicación se pueden examinar, cotejar y editar los datos en el momento de ser introducidos. Estos controles proporcionan información al instante cuando algo no cuadra o tiene un formato equivocado, para que puedan efectuarse de inmediato las correcciones correspondientes. Asimismo, genera mensajes en la pantalla que indican dónde se halla el error en los datos y hacen informes de excepciones para su seguimiento.

Si los controles generales son inadecuados, no es posible apoyarse en los controles de aplicación que suponen que el sistema propiamente dicho funciona correctamente: comprobación con el fichero adecuado, proporcionar mensajes de error identificando adecuadamente los problemas o generar informes de excepciones sin omisiones.

Otro ejemplo del equilibrio que se necesita entre los controles generales y los de aplicación es el control de totalidad, que se utiliza con frecuencia para ciertos tipos de transacciones en las que se utilizan documentos prenumerados (suele tratarse de documentos internos, como los pedidos de compra). En base a dicho control las transacciones duplicadas son identificadas como tal o rechazadas por el sistema. Para llevar a cabo este control, según el diseño elegido, el sistema rechazará las partidas anómalas o las mantendrá en suspenso al mismo tiempo que se facilita a los usuarios informes sobre los números que faltan, las partidas duplicadas así como las partidas cuyas características excedan los límites de los parámetros preestablecidos. ¿Pero, responde el sistema a estas necesidades? ¿Cómo sabe la persona que debe fiarse del contenido del informe? ¿Todas las partidas que deberían incluirse en el informe realmente figuran en él?, y a la inversa ¿todas las partidas que figuran en el informe son las que deberían figurar en el mismo?

La respuesta viene dada por los controles generales. Los controles efectivos durante el desarrollo del sistema, que requiere revisiones detalladas y pruebas de funcionamiento de las aplicaciones, permiten comprobar que la lógica del programa que genera el informe es correcta y que todas las excepciones serán identificadas adecuadamente. Una vez se ha instalado la aplica-

23

ción, los controles de acceso y de mantenimiento aseguran que nadie pueda entrar en las aplicaciones y modificarlas sin la debida autorización y, por contra, que las modificaciones necesarias y debidamente autorizadas se han efectuado realmente. Los controles de operaciones del centro de proceso de datos y los controles del software de sistemas aseguran que se utilicen los archivos adecuados y que se actualizan correctamente.

La relación entre los controles de aplicación y los controles generales consiste en que éstos son indispensables para el funcionamiento de los controles de aplicación, y que ambos son necesarios para garantizar el proceso completo y correcto de la información.

Evolución de las tecnologías

Toda reflexión referente a la aparición de nuevas tecnologías suscita interrogantes en términos de control. Estas tecnologías que engloban herramientas de desarrollo tipo CASE ("Computer Assisted Software Engineering", desarrollo de software asistido por ordenador), la concepción de prototipos para crear nuevos sistemas, el proceso de la imagen y el intercambio electrónico de datos desempeñan un papel importante sobre la forma en que se aplican los controles aunque sin cambiar los requisitos básicos. A título de ejemplo, en el ámbito de los ordenadores personales, la existencia de microordenadores cada vez más potentes y miniordenadores cada vez más baratos permite una mejor distribución de los datos y un incremento de la potencia. Los departamentos y las unidades operacionales pueden de esta forma generar sus propios procesos con el soporte de una red local autónoma poco costosa. Se trata de aplicaciones desarrolladas por los usuarios más que de software resultante de un proceso centralizado.

Para asegurar los controles necesarios al nivel de la informática individual, se deben establecer y aplicar al nivel de la organización normas para el desarrollo, el mantenimiento y la explotación de las aplicaciones. El entorno informático individual debe regirse por el mismo nivel de control que un entorno informático tradicional organizado alrededor de un sistema central.

La inteligencia artificial o los sistemas expertos son tecnologías en pleno crecimiento. En el futuro, dado que estos sistemas estarán integrados en muchas aplicaciones (independientemente de si fueron desarrolladas por el departamento de proceso de datos o por usuarios finales, o si fueron adquiridas a terceros) lo esencial será decidir cuáles son las mejor adaptadas, qué herramienta deberá utilizarse y cómo controlar su desarrollo. Muchos piensan que estos sistemas al final se controlarán de la misma manera que ahora se controla la utilización de ordenadores personales. Cuando la utilización de los ordenadores personales empezó a extenderse, la gente estaba preocupada hasta que

se dio cuenta de que el control se efectuará de la misma manera que antes, es decir, a través de actividades de control adaptadas a los objetivos.

Necesidades específicas

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serían diferentes: en efecto, cada entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno. Además, los controles reflejan el entorno de la entidad y el sector en el que opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

El entorno en el que una entidad opera influye en los riesgos a los que está expuesta. En particular, puede estar sujeta a requerimientos de información a terceros particulares o a cumplir exigencias legales o normativas específicas. Un fabricante de sustancias químicas, por ejemplo, tiene que afrontar riesgos medioambientales mayores que una típica empresa de servicios, además de estar obligado a facilitar información sobre el tratamiento de residuos en sus estados financieros.

La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Una organización compleja, con diversidad de actividades, se enfrentará a problemas de control más difíciles que una organización más sencilla con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas y con énfasis en la autonomía local, y en la innovación necesita un tipo de controles distintos de los aplicados por una entidad altamente centralizada. Hay otros factores que influyen en la complejidad de una organización y, por lo tanto, en la naturaleza de sus controles: la localización y la dispersión geográficas, la importancia y la complejidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos.

Todos estos factores afectan a las actividades de control de las entidades, que tienen que diseñarse de manera que contribuyan a lograr los objetivos de la entidad.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Los conceptos básicos de las actividades de control aplicados en las empresas pequeñas y medianas no difieren significativamente de los de las entidades más grandes, aunque el grado de formalización de sus operaciones sí

diferirá notablemente según el tamaño de la empresa. Además, las entidades pequeñas pueden considerar que algunos tipos de actividades de control no serán siempre adecuadas para sus organizaciones debido a la eficacia que habitualmente se observa en los controles aplicados por la dirección general.

—Por ejemplo, si la dirección general y los demás directivos clave participan directamente en los nuevos planes de marketing, se reservan la autorización de las ventas a plazo y las compras significativas, así como la disposición de créditos, pueden mantener un control muy fuerte sobre dichas actividades que reduce o elimina la necesidad de implantar actividades de control más detalladas. El conocimiento directo (basado en la propia experiencia) de las ventas a los principales clientes y el análisis pormenorizado de los ratios clave y otros indicadores de comportamiento sirven a menudo para reducir el volumen de actividades de control que habitualmente se ejecutan en los niveles jerárquicos más bajos de las grandes empresas.

Parece que la segregación adecuada de funciones suele crear problemas en las organizaciones pequeñas, al menos a priori. Sin embargo, incluso en las empresas con pocos empleados normalmente se consigue distribuir las responsabilidades de forma que se aseguren los controles necesarios. Si esto no fuera posible (como ocurre en ocasiones) el control necesario de las actividades incompatibles podría realizarse a través de la supervisión de las mismas por el propietario-director. Por ejemplo, cuando existe un riesgo de pagos indebidos, no es extraño que el propietario-director sea la única persona autorizada para firmar cheques o que exija que los extractos bancarios le sean remitidos sin abrir, con el fin de que pueda revisar los cheques cargados en la cuenta.

Los controles de los sistemas informáticos, sobre todo los controles informáticos globales y, más específicamente, los controles de acceso, pueden crear problemas en las empresas pequeñas y medianas, debido a la manera informal en que habitualmente se implantan las actividades de control. La solución puede encontrarse, otra vez, en la mayor implicación de los altos cargos de la empresa, como ocurre habitualmente en las organizaciones pequeñas. Una garantía razonable de que los errores graves serán detectados viene dada por la utilización continua por parte de la dirección de la información generada por el sistema y por la evaluación de dicha información a la luz de su conocimiento directo de la actividad, junto con algunos controles clave aplicados por otros empleados.

Evaluación

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados

con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan. Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos (se trata de cada una de las actividades identificadas al analizar el proceso de evaluación de riesgos; véase el Capítulo 3). Las personas encargadas de evaluar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

24

Información y comunicación

Resumen del capítulo: Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

Todas las empresas han de obtener información relevante, tanto financiera como de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos. La información a recoger debe ser de la naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y debe llegar a las

personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

Información

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se ha fijado (sean relativos a las operaciones, a la información financiera o de cumplimiento de las leyes y normas) implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación, incluyendo, a modo de ejemplo, las correspondientes al control del rendimiento y la asignación de recursos. La información presentada a la dirección relativa a determinadas medidas monetarias y otras málogas facilita, a modo de ejemplo, el seguimiento de la rentabilidad de una gama de productos, la evolución de deudores por tipo de cliente, la cuota de mercado, las tendencias en reclamaciones o las estadísticas de accidentes. Por otra parte, es imprescindible que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, fijar precios, y evaluar la actuación de los vendedores y de las agrupaciones y asociaciones con terceros.

De la misma forma, los datos relativos a las operaciones son fundamentales para la formulación de los estados financieros. Dichos datos incluirán tanto la información del día a día, tales como compras, ventas y otras transacciones, como los relativos al contexto económico y a los nuevos productos lanzados por la competencia, que pueden tener un impacto sobre la valoración de las existencias y las cuentas a cobrar. Otra información de este tipo, como por ejemplo, la relativa a las emisiones contaminantes o a los datos del personal, puede resultar necesaria para la consecución de los objetivos de cumplimiento con la reglamentación y de información financiera. Dicha información, tanto si tiene origen interno como externo, o si es de carácter financiero o no, es relevante para todas las categorías de objetivos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. El término "sistemas de información" se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como el proceso de producción). Efectivamente, los sistemas de información (que pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos) cubren dichas áreas. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos; los datos económicos correspondien-

tes a un determinado mercado o industria que señalan cambios en la demanda de los productos o servicios de la empresa, información sobre bienes y servicios ofrecidos en el proceso de producción, investigaciones de mercado sobre la evolución en las preferencias y exigencias de los clientes, información sobre las actividades de desarrollo de productos por la competencia y respecto a iniciativas en materia de leyes y normativa.

Los sistemas de información a veces funcionan como herramientas de supervisión, recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria. En otras ocasiones, se realizan acciones puntuales para obtener la información necesaria. Tomemos como ejemplo un sistema que recoge información sobre el nivel de satisfacción de los clientes respecto de los productos de la entidad, que seguramente identificará y comunicará, periódicamente, las ventas por producto y zona, la obtención o pérdida de clientes, devoluciones y solicitudes de descuentos, la aplicación de las garantías de producto e información directa recibida en forma de quejas y otros comentarios. Por otra parte, se realizarán acciones puntuales de vez en cuando, a fin de obtener información sobre las necesidades cambiantes del mercado, respecto de las especificaciones técnicas de un producto o las condiciones de entrega y de servicio por parte de los clientes. Esta información se obtiene mediante cuestionarios, entrevistas, estudios de mercado generales y estudios de grupos reducidos de consumidores.

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

Resulta especialmente importante mantener la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar ésta en un entorno de cambios constantes, con competidores muy innovadores y ágiles, y donde la demanda evoluciona rápidamente. Los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad, consistentes, por ejemplo, en la reducción del tiempo necesario para lanzar nuevos productos, en la subcontratación de determinadas funciones o en la reestructuración de la plantilla. En tales circunstancias, es especialmente importante distinguir entre los indicadores de alerta y la información contable cotidiana. Ambas son importantes y la segunda, utilizada correctamente, también dará señales de advertencia. Sin embargo, para ser eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger la información necesaria financiera y no financiera, sino que también han de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

25

Estrategias y sistemas integrados

Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas. No sólo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles, tal como se ha comentado, sino que se vienen concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas. Según un estudio de reciente publicación, el reto empresarial más importante de la década de los noventa consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de la empresa.

Apoyo de los sistemas a las iniciativas estratégicas. La utilización de los sistemas de información con fines estratégicos ha supuesto el éxito de muchas empresas. De entre los primeros ejemplos de dicha utilización, podemos citar el sistema de reservas creado por una línea aérea, por el que se permitió, por primera vez, que las agencias de viajes tuvieran el acceso inmediato a la información de vuelos y efectuar reservas directamente. Otro ejemplo, que se cita con frecuencia, es el del proveedor de productos sanitarios que concedió directamente a los hospitales el acceso en línea a su sistema, creando así una enorme ventaja competitiva, ya que los hospitales podían hacer sus pedidos instantáneamente a través de un terminal. Estos ejemplos, entre otros, muestran que los sistemas de información realmente pueden marcar la diferencia a la hora de conseguir ventajas competitivas.

A medida que el mundo empresarial aprendía cómo utilizar los nuevos sistemas que proporcionaban una información de mayor calidad, se iba incrementando el número de empresas que realizaban un seguimiento de sus productos en determinadas áreas y que verificaban su rentabilidad comparativa. Cada vez más las empresas utilizan la tecnología para comprender y satisfacer las necesidades del mercado haciendo caso de los sistemas para apoyar estrategias empresariales proactivas, más que reactivas.

Integración con las operaciones. La utilización estratégica de los sistemas demuestra la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a sistemas integrados con la explotación de la actividad. Dichos sistemas ayudan a controlar los procesos del negocio, siguiendo y registrando las transacciones en tiempo real, generalmente englobando una serie de las actividades de la entidad en un complejo entorno de sistemas integrados.

En las instalaciones fabriles, los sistemas de información apoyan todas las fases del proceso de producción: recepción y control de calidad de materias primas, selección y combinación de componentes, control de calidad y distribución de productos terminados, actualización de inventarios y de los ficheros de clientes. En muchos entornos, estas acciones están encadenadas mediante

sistemas de control de procesos y la aplicación de la robótica, de forma que se ha reducido al mínimo la intervención humana.

La utilización de dichos sistemas integrados puede tener consecuencias muy importantes, como se puede observar en el caso del sistema de gestión de stocks denominado "just in time". Las empresas que utilizan este método mantienen unas existencias mínimas, por lo que reducen sus costes considerablemente. Los propios sistemas emiten los pedidos de compra de materias primas y programan su llegada automáticamente, por lo general mediante el intercambio electrónico de datos. Las empresas que utilizan la técnica del "just in time" dependen de sus sistemas para alcanzar sus objetivos de producción, puesto que un control de este nivel sería imposible en su ausencia.

Muchos de los sistemas nuevos de producción contemplan un alto nivel de integración con otros sistemas organizativos, posibilitando la conexión con los sistemas financieros de la entidad. Se actualizan los datos financieros y los registros contables automáticamente a medida que los sistemas llevan a cabo otras aplicaciones.

El ejemplo siguiente ilustra cómo funcionan los sistemas de este tipo. Actualmente, las aseguradoras pueden liquidar los siniestros inmediatamente. El tramitador de siniestros consulta el sistema respecto de los límites sobre un determinado tipo de reclamación y de la vigencia de la póliza del asegurado, generando el correspondiente talón de liquidación, si procede. Al mismo tiempo, se actualiza el fichero y las estadísticas de siniestros, así como otros ficheros relevantes. Este procedimiento dista mucho de los sistemas no integrados, en los que cada reclamación se tramita individualmente dentro de las distintas aplicaciones o subsistemas. El sistema integrado ayuda a controlar de forma más eficaz las transacciones, ya que la liquidación inmediata es más rápida y eficaz que el anticuado método manual. Permite obtener información financiera y contestar a preguntas del tipo: ¿cuántos siniestros han sido liquidados durante este ejercicio? o ¿cuánto se ha pagado? También facilita el control sobre el cumplimiento de la normativa aplicable, a través de preguntas como: ¿se tramitan y liquidan las reclamaciones provisionadas de modo oportuno? o ¿son adecuadas las provisiones técnicas para siniestros?

Coexistencia de tecnologías. A pesar de la necesidad de mantenerse al día en los avances en la tecnología de los sistemas de información, sería una equivocación suponer que los nuevos sistemas incorporan mejores mecanismos de control por el mero hecho de ser nuevos. De hecho, puede ser todo lo contrario. En muchas ocasiones, los sistemas más antiguos han demostrado su validez en el día a día, satisfaciendo las necesidades de la entidad. Los sistemas de la empresa normalmente evolucionarían para satisfacer sus necesidades, configurándose a partir de muchas tecnologías diferentes.

La adquisición de una nueva tecnología constituye un aspecto esencial de toda estrategia empresarial, por lo que la elección de la tecnología a adquirir puede representar un factor clave en la obtención de los objetivos de crecimiento. Las decisiones sobre la selección e implantación de tecnologías dependen de numerosos factores, incluyendo los objetivos organizativos, las necesidades del mercado, las exigencias competitivas y, sobre todo, el soporte proporcionado por los nuevos sistemas para la implantación del control. Y, a su vez, los controles aplicados sobre estos sistemas, para facilitar la consecución de los objetivos de la entidad.

La calidad de la información

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

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

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

El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. En caso contrario, el sistema seguramente no facilitará la información necesaria a la dirección y otros empleados.

Poder disponer de información adecuada, oportuna y accesible es esencial para implantar el control. Por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de control interno, también han de ser controlados. La calidad de la información puede depender del desarrollo de las actividades de control, tal y como se comenta en el Capítulo 4.

La comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar

información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los grupos, así como otras cuestiones importantes.

Comunicación interna

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno. Tanto la claridad del mensaje como la eficiencia de su comunicación son importantes.

Además, cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema. De lo contrario, es probable que surjan problemas. Citemos el caso de una sociedad cuyos responsables de unidad tenían que firmar un informe mensual, certificando de esta manera que se habían realizado determinadas conciliaciones. Cada mes se entregaban los informes, debidamente firmados. Sin embargo, cuando más tarde se pusieron de manifiesto problemas muy graves en el área, se descubrió que al menos dos de los responsables de unidad no sabían exactamente qué se esperaba de ellos. Uno de ellos creía que la conciliación estaba lista ya con la mera identificación del importe de la diferencia entre las dos cifras. Otro responsable había seguido el proceso conciliatorio un paso más allá, creyendo que su objetivo quedaba cumplido cuando cada partida individual a conciliar quedaba identificada. De hecho, el proceso previsto no podía darse por finalizado hasta que se identificasen las causas de las diferencias y se tomaran las correspondientes medidas correctivas.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema, tomando las medidas necesarias para evitar que se repita. Por ejemplo, la detección de existencias no comercializables no debería conducir solamente al registro de una provisión en los estados financieros, sino también a la determinación de las razones que originaron la imposibilidad de comercializar las existencias afectadas.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Este conocimiento es necesario para reco-

26

ocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada. El personal tiene que saber los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables. Se han dado casos de falsificación de información financiera originados porque los directivos, presionados para cumplir los presupuestos, cambiaron los resultados de explotación. En algunos de estos casos, nadie había dicho a los directivos que este tipo de falsificación podría ser ilegal o, en todo caso, inadmisibles. Este ejemplo indica la trascendencia que pueden tener los mensajes transmitidos en el seno de la empresa. El gerente que dice a sus subordinados: "Hay que cumplir el presupuesto, sea como sea", podría estar comunicando un mensaje equívoco sin querer.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización. Los empleados de primera línea, que manejan aspectos clave de la explotación todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento en que se producen: los responsables comerciales o directores de cuentas, por ejemplo, pueden apreciar las necesidades en lo referente a especificaciones de los productos; de igual forma, el personal de producción observará fallos en el proceso de fabricación que tienen un elevado coste para la empresa; el personal de compras tal vez reciba ofertas de incentivos indebidos de los proveedores; los empleados del departamento de contabilidad observarán sobrevaloraciones de ventas o existencias, o identificarán casos en los que se hayan utilizado los recursos de la entidad en beneficio propio.

Para que informaciones de este tipo lleguen a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y la clara voluntad de escuchar por parte de los directivos. Las personas tiene que creer que sus superiores realmente quieren enterarse de las incidencias producidas y que las resolverán de manera adecuada. Generalmente, los directivos reconocen que no deben "nadar al mensajero". Sin embargo, inmersos en el día a día, a veces son poco receptivos a las personas que les comunican problemas reales. Los empleados captan rápidamente las señales, más o menos explícitas, de que su superior no tiene tiempo ni ganas de ocuparse de las incidencias descubiertas. Este problema se ve agravado por el hecho de que el directivo poco dispuesto a enterarse de asuntos problemáticos suele ser el último en percibirse de que la línea de comunicación, a efectos prácticos, se encuentra cerrada.

En la mayoría de los casos, las líneas de comunicación más adecuadas son las habituales. A veces, no obstante, se necesitarán otras líneas de comunicación independientes que activen de mecanismo de seguridad en el caso de que las líneas normales hayan dejado de funcionar. Algunas entidades disponen de una línea de comunicación directa con un consejero, el responsable de auditoría interna o los asesores legales de la entidad. Señalamos el caso de una

sociedad, cuyo consejero delegado dedica una tarde a la semana a recibir a los empleados, dejando claro que las vistas, respecto de cualquier tema, siempre tendrán una acogida muy positiva. Otra la dedica a visitar la fábrica, fomentando así un ambiente en el que la gente puede informar de las incidencias y de sus preocupaciones. Si no existen líneas de comunicación abiertas así como una actitud receptiva por parte de la dirección, la comunicación ascendente de información en la empresa quedará bloqueada.

En todo caso, es importante que el personal entienda que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante. Según se comenta en el Capítulo 2, debe haber un mensaje claro sobre la existencia de mecanismos que animen a los empleados a denunciar las posibles infracciones del código de conducta de la entidad, así como el tratamiento que reciban los denunciantes. Se han verificado ríos de tinta sobre la conveniencia de proteger a los denunciantes, especialmente con respecto a funcionarios del Estado. Algunos comentaristas se oponen a dicha protección, alegando que las empresas se verán inundadas por las quejas sin fundamento de los empleados descontentos. Sin duda alguna, se puede y se debe establecer un equilibrio. Es importante que la dirección comunique los mensajes correspondientes y cree mecanismos adecuados para una auténtica comunicación ascendente.

La comunicación entre la dirección, el consejo de administración y los comités constituidos por éste es de una importancia básica. La dirección debe mantener al consejo informado respecto de la rentabilidad, desarrollos, riesgos, iniciativas significativas y demás acontecimientos e incidencias relevantes. Al ser más fluidas las comunicaciones al consejo, éste podrá actuar de modo más eficaz al cumplir con sus responsabilidades de supervisión, sirviendo de foro para el debate de cuestiones importantes y ofreciendo su asesoría. De igual manera, el consejo deberá informar a la dirección de sus necesidades de información, orientándola y comentando su actuación.

Comunicación externa

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

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

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

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

La comunicación establecida entre la dirección y los interlocutores externos, sea o no dinámica, realizada de forma abierta y sincera, permite transmitir en uno u otro caso un mensaje a todos los ámbitos de la entidad.

Medios de comunicación

La comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

Otro potente medio de comunicación lo constituye la actuación de la dirección al tratar con sus subordinados. Los directivos deberían recordar siempre que "una acción vale más que mil palabras". La actuación de la dirección, a su vez, está influida por la historia y la cultura de la entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios precedentes.

La entidad que tiene una larga historia de actuar con integridad y cuya cultura es bien comprendida por las personas que componen la organización no tendrá dificultades para comunicar su mensaje. Las entidades que no cuentan con una tradición similar probablemente tendrán que dedicar más esfuerzos a la comunicación adecuada de mensajes.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Los sistemas de información en las organizaciones de dimensiones más reducidas generalmente son menos formales que en las entidades más grandes, pero su papel es igual de importante. Con la tecnología informática actual, es posible procesar la información generada internamente de una forma eficaz en la mayoría de las organizaciones, sea cual sea su tamaño. Los sistemas de información en la pequeña y mediana empresa generalmente identifican e informan de las incidencias, actividades y condiciones externas relevantes, pero su eficacia generalmente depende de la capacidad de la dirección de seguir los acontecimientos externos. Las conversaciones entre el propietario-director u otros directivos con los clientes y proveedores clave, para poner un ejemplo, pueden constituir una fuente fundamental de información sobre las preferencias cambiantes de los clientes o las variaciones de las fuentes de suministros, necesaria para realizar un seguimiento de los cambios en el entorno de la entidad y de los riesgos asociados.

Cabe la posibilidad de que una comunicación interna eficaz entre la alta dirección y los empleados sea más fácil de obtener en la pequeña y mediana empresa que en las más grandes, debido a sus dimensiones más reducidas. A la existencia de pocos niveles jerárquicos y a la mayor presencia física y disponibilidad de la dirección general. Efectivamente, la comunicación interna tiene lugar en las reuniones y actividades diarias en las que participan el director gerente y los directores clave. Aunque carecen de las líneas de comunicación formales existentes en las empresas más grandes, muchas entidades pequeñas consideran que se consigue una comunicación eficaz por medio de los frecuentes contactos diarios y una política de "puertas abiertas". Asimismo, la política de "una acción vale más que mil palabras" puede constituir un mecanismo de comunicación aun más importante (tanto interna como externamente) en la pequeña empresa, ya que los directores entran en contacto directo con la mayoría de los empleados, clientes y proveedores de la entidad.

Evaluación

El evaluador deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad. A continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar. Todos los conceptos no serán de aplicación a todas las entidades. Sin embargo, pueden servir de base de referencia.

27

Información

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información (vinculado a la estrategia global de la entidad) al efecto de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

Comunicación

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal (por ejemplo, entre las áreas de compras y producción) y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de las entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, suministradores, organismos de control y otros terceros.

Supervisión

Resumen del capítulo: Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos, y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la manera en que se adoptarán las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados. Por ejemplo, cuando se contrata a un tercero para la tramitación de sinistros sanitarios (con un impacto directo en el costo de las prestaciones) será necesario realizar una supervisión del funcionamiento de la actividad y los controles del tramitador externo.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Normalmente los sistemas de control interno aseguran, en mayor o menor medida, su propia supervisión. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno se deja al juicio de la dirección. A la hora de determinar dicha frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Conviene reconocer que las actividades normales y recurrentes de la entidad incorporan procedimientos de supervisión continuada que, ejecutándose en tiempo real y arraigados en la entidad, responden de manera dinámica a las circunstancias de cada momento. En consecuencia, resultan más eficaces que los procedimientos aplicados en la evaluación independiente. Ésta se realiza a posteriori, por lo que el seguimiento continuado permite identificar los posibles problemas con mayor rapidez. No obstante, algunas entidades con actividades estables de supervisión continuada realizan evaluaciones independientes de su sistema de control interno o partes del mismo, de forma regular (por ejemplo, de forma rotativa en varios años). Si la entidad advierte la necesidad de frecuentes evaluaciones puntuales, deberá centrar sus esfuerzos en mejorar las actividades de supervisión continuada, poniendo más énfasis en los "controles integrados" que en los "controles complementarios".

Actividades de supervisión continuada

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno en el desarrollo normal del negocio.

Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.
Se relacionan a continuación algunos ejemplos de actividades de supervisión continuada:

- Los diferentes directores de explotación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión. Al incluir o conciliar los distintos informes de explotación con los informes financieros, ampliando los mismos continuamente en la gestión de la explotación es probable que se identifiquen de manera rápida los errores importantes o las excepciones en los resultados previstos. En este sentido, los directores de las actividades comerciales, de compras y de producción a nivel de la división, de las filiales o la sociedad matriz están en contacto directo con la explotación, por lo que cuestionarán los informes que contengan divergencias importantes respecto de su conocimiento de la explotación. Se puede conseguir una mejora en la eficacia del sistema de control interno presentando información financiera completa y oportuna y resolviendo toda excepción identificada.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas. En este sentido, los clientes corroboran los datos de facturación implícitamente al pagar sus facturas. Por el contrario, las reclamaciones respecto de la facturación podrían indicar la existencia de deficiencias en los controles sobre el proceso de las transacciones comerciales. Asimismo, los informes elaborados por el responsable de las inversiones, relativos a las ganancias, pérdidas e ingresos, pueden corroborar los datos de que dispone el servicio afectado o, por el contrario, poner en duda la fiabilidad de las informaciones de una u otra procedencia. La revisión practicada por una aseguradora respecto de las políticas y prácticas de una entidad en materia de seguridad proporcionará datos sobre el funcionamiento de los controles, desde el punto de vista de la seguridad operativa, así como del cumplimiento, por lo que constituye una técnica de supervisión. Los organismos públicos pueden igualmente intercambiar puntos de vista con la entidad, con relación a temas de cumplimiento de la reglamentación vigente y otros asuntos relevantes del funcionamiento del sistema de control interno.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes. En este sentido, como rutina normal se supervisarán las tareas administrativas que actúan de control sobre la exactitud y totalidad del proceso de las transacciones. Asimismo, se establecerá una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca, lo que servi-

23

rá además de disuasión al fraude, ya que dificulta el disimular las actividades sospechosas.

- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos. Las existencias de producto terminado, por ejemplo, pueden ser reconciliadas periódicamente. Los resultados de estos recuentos se comparan con los registros contables y se comunican las diferencias detectadas.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos. En muchas entidades, los auditores centran sus esfuerzos en la evaluación del diseño de los controles internos y en la comprobación de su eficacia. Se identifican posibles deficiencias y se proponen vías de actuación a la dirección, respaldadas, a veces, con informaciones útiles para determinar la relación coste-beneficio. Los auditores internos o empleados que desempeñan funciones similares de revisión pueden ser especialmente eficaces en esta misión de supervisión.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles. Además de los problemas concretos que indiquen temas de control, la cultura de control de los participantes quedará manifiesta en dichas reuniones.
- Con una determinada frecuencia, se puede solicitar una manifestación explícita por parte del personal, en el sentido de si comprenden y cumplen con el código de conducta de la entidad. De igual forma, se solicitan manifestaciones del personal implicado en la explotación y temas financieros, respecto a la realización periódica de determinados procedimientos de control, como sería la conciliación de determinados saldos. La dirección o auditoría interna procederá a continuación a verificar la veracidad de dichas manifestaciones.

Es evidente que las anteriores actividades de supervisión continuada hacen frente a aspectos importantes de cada uno de los componentes del control interno.

Evaluaciones puntuales

Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil. Con ocasión de dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Alcance y frecuencia

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquéllos. Así, los controles que actúan sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación con más frecuencia. La evaluación de todo el sistema de control interno (que normalmente no resultará necesaria con la frecuencia de las evaluaciones de controles específicos) puede estar motivada por diferentes razones: cambios importantes en la estrategia o la dirección, importantes adquisiciones o enajenaciones, o modificaciones de envergadura efectuadas en la explotación o en los métodos utilizados en el proceso de la información financiera. Cuando se toma la decisión de evaluar todo el sistema de control interno de la entidad, deberá centrarse la atención en cada uno de los componentes del control interno afectos a todas las actividades importantes. El alcance de la evaluación dependerá también de a cuál de las tres categorías de objetivos va enfocada (operacionales, de información financiera o de cumplimiento).

¿Quién efectúa la evaluación?

Ocurre a menudo que las evaluaciones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determinarán la eficacia de los controles aplicados a sus actividades. El director de una división, por ejemplo, gestionará la evaluación de su sistema de control interno, evaluando personalmente los factores relativos al entorno de control y asignando a los encargados de las distintas actividades operativas de la división la evaluación de la eficacia de los demás componentes del control. Los jefes de línea centrarán su atención principalmente en los objetivos operacionales y de cumplimiento, mientras que el responsable financiero de la división se centrará en el objetivo de fiabilidad de la información financiera. A continuación, todos los resultados serán presentados a la dirección responsable para su revisión. Posteriormente, las evaluaciones de la división serán analizadas por la dirección general, junto a las evaluaciones de control interno de las otras divisiones.

La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peiciones especiales por parte del consejo de administración, la dirección general y los directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la

externa, posibilite la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

El proceso de evaluación

La evaluación de un sistema de control interno constituye en sí todo un proceso. Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que le son inherentes.

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Conviene centrarse primero en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo que implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo, determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar. A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que, en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente. A fin de determinar el funcionamiento real del sistema, se mantendrá conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles; se revisarán los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objetivo último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

Metodología

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación. Se han presentado técnicas cuantitativas en publicaciones académicas y especializadas. También existen relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de control interno.

Algunas empresas, como parte de su metodología de evaluación, comparan sus sistemas de control interno con los de otras entidades, lo que se conoce generalmente como "benchmarking". Por ejemplo, la empresa medirá la eficacia de su sistema por comparación con empresas que tengan fama de contar con sistemas de control interno especialmente buenos. Es posible reali-

zar la comparación conjuntamente con otra empresa o al amparo de alguna asociación comercial o industrial. Los consultores de gestión pueden suministrar información comparativa y los métodos de revisión que utilizan empresas similares ayudarán a la empresa a evaluar el propio sistema de control en comparación con dichas empresas. Cabe señalar que al comparar sistemas de control interno habrá que tener en cuenta las diferencias, que siempre existan, de objetivos, acontecimientos y circunstancias. Por otra parte, será necesario considerar los cinco componentes individuales y las limitaciones inherentes al control interno (véase el Capítulo 7).

Documentación

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

Muchos controles son informales y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces. Se puede comprobar este tipo de control de la misma manera que los controles documentados. El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que no pueda ser evaluado, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficacia de la evaluación. Por otra parte, la documentación resulta útil porque favorece la comprensión por parte de los empleados del funcionamiento del sistema y de sus funciones y facilita su modificación en el caso de ser necesario.

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

La naturaleza y el nivel de documentación deberá ser más exhaustiva cuando resulte necesario formular una declaración sobre el sistema o su evaluación de cara a terceros. En el caso de formular una declaración de cara a terceros respecto de la eficacia del sistema de control interno, la dirección deberá considerar la necesidad de elaborar y mantener documentación soporte que justifique la declaración, la cual resultará útil en caso de que la declaración sea cuestionada a posteriori.

Plan de acción

Los responsables de efectuar una evaluación de los sistemas de control interno por primera vez podrían considerar las siguientes sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de control interno y actividades objeto de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continuada que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de control interno u otros, para su atención inmediata.
- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que consista de actividades a corto y largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las conclusiones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los aparatos correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

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

Comunicación de deficiencias

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

El término "deficiencia" se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que

una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continuada de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad. El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente. Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control. Los evaluadores pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

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

De qué se debe informar

¿De qué deficiencias se debe informar? No es posible que una sola respuesta sea aplicable a todas las entidades, siendo un tema muy susceptible de interpretación subjetiva. No obstante, se pueden delimitar algunos parámetros.

Naturalmente, todas las deficiencias que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias, tal como se comenta en el siguiente apartado. La naturaleza de los temas a comunicar dependerá del nivel de autoridad asignada al que detecta las incidencias para resolverlas a medida que vayan surgiendo, así como de las actividades de supervisión de los superiores.

Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas. Por ejemplo, un comercial señala un error de cálculo en las comisiones de ventas. El departamento de nóminas investiga el tema, descubriendo que se utilizó el precio antiguo de un determinado producto, por

lo que las comisiones estaban infravaloradas, así como la facturación a los clientes. Las medidas a tomar incluyen la rectificación de todas las comisiones y todas las facturas emitidas desde que entró en vigor el cambio de precios. No obstante, es posible que esta medida no cubra una serie de cuestiones importantes relacionadas: ¿Por qué no se utilizó el precio nuevo en un principio? ¿Qué controles existen para asegurar que los incrementos de precio se introduzcan correctamente en el sistema informático y en el momento debido? ¿Existe algún problema en los programas informáticos que calculan las comisiones y la facturación? En caso afirmativo, ¿requieren atención los controles sobre el desarrollo de software y sobre su mantenimiento? En caso de que el representante no hubiese comunicado el error, ¿otro componente del control interno habría identificado la deficiencia de forma oportuna?

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

Se puede argumentar que no existe problema tan insignificante para no investigar sus implicaciones de control. El hecho de que un empleado se apropie indebidamente de una pequeña cantidad de la caja chica para su uso personal no sería importante en sí ni con respecto al importe del fondo de la caja chica, por lo que tal vez no merezca la pena realizar una investigación o el coste de la misma puede ser sensiblemente superior al importe investigado. No obstante, la aceptación implícita por parte de la entidad del uso de sus fondos para fines particulares puede constituir, de forma involuntaria, un mensaje negativo captado por el personal.

A quién informar

La información generada por los empleados en el curso normal de sus tareas se comunica a través de los canales habituales a su superior inmediato, quien, a su vez, puede llevar la información a niveles superiores u horizontalmente en la organización, de forma que llegue a las personas que pueden y deben tomar medidas. Tal como se comenta en el Capítulo 5, deberían existir líneas alternativas para comunicar información sensible, tal como la relativa a posibles actuaciones ilegales o incorrectas.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las

acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas. En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

Directrices sobre comunicación de deficiencias

El suministro de la información necesaria con respecto a las deficiencias en el control interno a la persona adecuada es imprescindible para mantener la eficacia del sistema de control interno. Se pueden establecer procedimientos para identificar la información necesaria a cada nivel jerárquico para la toma de decisiones.

Dichos procedimientos se basan en la regla general de que un responsable deberá recibir la información de control necesaria para influir en las actuaciones o el comportamiento de las personas bajo su responsabilidad o para conseguir los objetivos de la actividad. En el caso de un director general, normalmente deseará que le comuniquen, por ejemplo, las infracciones graves de políticas y procedimientos, así como que le faciliten la documentación de las incidencias que podrían tener importantes consecuencias financieras o implicaciones estratégicas. Los directores deben ser informados de las deficiencias en el control interno que afectan a sus unidades. Dichas deficiencias incluyen, a modo de ejemplo, casos en que unos activos de un determinado valor momentáneo corren riesgos, cuando existen importantes deficiencias en la competencia del personal o no se realizan como es debido importantes conciliaciones financieras. La gerencia deberá ser informada de las deficiencias en el control interno en sus unidades, con mayor grado de detalle en los niveles inferiores de la organización.

Los procedimientos serán establecidos por los responsables, quienes deberán definir los aspectos a comunicar por sus subordinados. El grado de detalle varía, normalmente siendo mayor en los niveles inferiores de la organización. Si bien los procedimientos de comunicación pueden limitar la eficacia de la comunicación si se definen de modo demasiado restrictivo, también pueden mejorar el proceso de comunicación si se les incorpora suficiente flexibilidad.

Las personas a las que se han de comunicar las deficiencias tal vez establecerán orientaciones específicas con respecto a la información a comunicar.

El consejo de administración o el comité de auditoría, por ejemplo, podrían pedir a la dirección o a los auditores (internos o externos) que se les informe solamente de las deficiencias detectadas que lleguen a un determinado umbral de gravedad o de importancia. Un umbral utilizado en la auditoría es el de "las deficiencias a comunicar". Las mismas quedan definidas a continuación:

30

"... deficiencias importantes en el diseño o en el funcionamiento del control interno que pudieran tener un efecto negativo en la capacidad de la entidad para registrar, procesar, resumir y presentar información financiera de acuerdo con las aseveraciones implícitas efectuadas por la dirección en los estados financieros".

Esta definición se aplica al objetivo de fiabilidad de la información financiera, si bien se podrá adaptar el concepto para dar cobertura a los objetivos operacionales y de cumplimiento.

Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Las actividades de supervisión continuada en la pequeña y mediana empresa seguramente serán más informales, implicando al director general y a otros directivos clave. El seguimiento que éstos realizan se deriva del control que ejercen sobre la empresa, a través de la participación activa en la mayoría de los aspectos del negocio, si no en todos. Su participación estrecha en el día a día suele poner de manifiesto las desviaciones importantes respecto de las previsiones, así como toda inexactitud en los datos operativos y financieros. El director-propietario de una empresa visitará el taller, las instalaciones de montaje o el almacén a menudo, comparando el inventario físico con los importes generados por el sistema informático. El conocimiento directo de las reclamaciones realizadas por clientes y vendedores, así como de toda comunicación recibida de los organismos públicos, también puede poner a la dirección de la pequeña y mediana empresa en la pista de problemas operativos o de cumplimiento, que posiblemente tengan su origen en un fallo en los controles.

En la pequeña empresa seguramente no se realizan evaluaciones puntuales de los sistemas de control interno, lo que se compensa con actividades de supervisión continuada de gran eficacia. En la empresa mediana, puede existir un auditor interno que realiza las evaluaciones puntuales. Incluso en las empresas más pequeñas, es posible que se asignen algunas tareas al personal contable, lo que hace las veces de una evaluación de los controles. Algunas empresas encargan la evaluación de determinados aspectos del sistema de control al auditor externo, posiblemente de forma rotativa, para informar al director general sobre la eficacia de los controles.

¹ Las deficiencias a comunicar² incluyen las denominadas "deficiencias significativas" que se describen en detalle en la Sección tercera, "Información a terceros".

Dado que las estructuras de las pequeñas empresas son más simples, las deficiencias detectadas a través de los procedimientos de supervisión son fácilmente comunicadas a la persona adecuada. El personal de la pequeña empresa suele tener clara la problemática de la que los niveles superiores de la empresa deben tener conocimiento. Sin embargo, puede ser más difícil conocer a la persona responsable de determinar la causa de un problema concreto y tomar las medidas correspondientes. Este aspecto resulta tan importante en la pequeña y mediana empresa como en las de mayores dimensiones.

Evaluación

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos a tener en cuenta. No se trata de una relación exhaustiva y todos los aspectos no serán aplicables a todas las entidades, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.

La supervisión continuada

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

La evaluación puntual

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

La comunicación de las deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

7

Limitaciones del control interno

Resumen del capítulo: El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que incluyen, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores. Por otra parte, dos o más personas pueden conspirarse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el sistema de control interno. Finalmente, otra limitación es la necesidad de considerar los costes y beneficios relativos de cada control a implantar.

Algunas personas consideran el control interno como una garantía de que la entidad no tendrá fallos, esto es, que siempre conseguirá sus objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento. En este sentido, a veces se considera el control interno como un remedio universal a todos los males reales y potenciales de la empresa. Esta posición es equivocada. El control interno no es una panacea.

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

- El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y analogos) el control

31

interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad. Sin embargo, no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.

- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos.

El primer conjunto de limitaciones se refiere al hecho de que determinados acontecimientos o situaciones simplemente son ajenos al control de la dirección, tema que se comenta en detalle en la sección "La consecución de objetivos" del Capítulo 3. El segundo conjunto de limitaciones tiene que ver con el hecho de que ningún sistema hará siempre lo que se quiere que haga. Lo más que se puede esperar de un sistema de control interno cualquiera es la obtención de una seguridad razonable. Este capítulo trata este último aspecto.

El concepto de seguridad razonable no lleva implícito el que el sistema de control interno falle con frecuencia. Muchos factores actúan, individual o colectivamente, para reforzar el concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de los controles, que satisface objetivos múltiples, y la naturaleza polifacética de los controles reducen el riesgo de que la empresa no consiga sus objetivos. Por otra parte, las tareas diarias y responsabilidades de las personas en los distintos niveles de la organización tienen la finalidad última de conseguir los objetivos de la empresa. Efectivamente, de entre un grupo de empresas bien controladas, es muy probable que la mayoría tenga información periódica respecto del progreso realizado hacia los objetivos operacionales del negocio, normalmente conseguirán objetivos de cumplimiento y producirán año tras año (período tras período) estados financieros fiables. No obstante, debido a las limitaciones inherentes comentadas anteriormente, no existirá garantía alguna de que, por ejemplo, un acontecimiento ajeno al control de la empresa, un error o una incidencia en la información financiera no ocurra nunca. En otras palabras, incluso un sistema eficaz de control interno puede sufrir fallos: la seguridad razonable no es sinónimo de una seguridad absoluta.

Juicio

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio. Tal vez, a la luz de la observación posterior, se concluya que algunas decisiones basadas en el juicio huma-

no hayan producido resultados no deseados, por lo que puede ser necesario modificarlas.

A continuación se describe la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas necesariamente en el juicio humano; bajó los epígrafes: "Disfunciones del sistema", "Controles eludidos por la dirección" y "Relación coste/beneficio".

Disfunciones del sistema

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar. Puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio. También se pueden cometer errores debido a la dejadez, fatiga o despistes. El supervisor del departamento de contabilidad, responsable de investigar todas las excepciones, podría sencillamente olvidarse o dejar de investigar lo suficiente para adoptar las medidas apropiadas. Es posible que el personal eventual realice incorrectamente las tareas de control que normalmente son realizadas por empleados de baja por vacaciones o enfermedad. Es también posible que se hayan efectuado cambios en el sistema antes de formar al personal para que sepa reaccionar adecuadamente ante indicios de un funcionamiento incorrecto del mismo.

Elusión de los controles por la dirección

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control (aquellas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

El término "elusión de los controles por la dirección" en el sentido en que se emplea aquí se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales. El director de una división o unidad o un miembro de la alta dirección podría eludir el sistema de control por diversos motivos: para mejorar la cifra de negocios declarada y así disimular una reducción no anticipada en la cuota del mercado, para mejorar artificialmente resultados con el fin de cumplir con unos presupuestos poco realistas, para hacer subir el valor de mercado de la empresa antes de una oferta pública o una venta, para infravalorar las provisiones de ventas o beneficios con el fin de aumentar los

incentivos por ventas, para disimular una situación que con arreglo a condiciones contractualmente establecidas podría suponer el reembolso inmediato de los préstamos o para encubrir el incumplimiento de determinadas obligaciones legales. La elusión incluye prácticas tales como actos deliberados de falsificación ante bancos, abogados, contables y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos, tales como órdenes de compra, y facturas de venta.

La elusión no se ha de confundir con la intervención, término que se refiere a los actos de la dirección efectuados con finalidades legítimas, que se desvían de las políticas y procedimientos establecidos. La intervención de la dirección es necesaria para hacer frente a transacciones o acontecimientos puntuales y no recurrentes que, de otra forma, no serían procesados correctamente por el sistema de control. Es necesario posibilitar la intervención de la dirección en todo sistema de control interno, dado que es imposible diseñar un sistema capaz de anticiparse a todas las situaciones posibles. Las intervenciones de la dirección, en general, se efectúan de forma abierta y tienen su correspondiente soporte documental, o de lo contrario se comunican al personal adecuado, mientras que la elusión normalmente ni se documenta ni se comunica, en un claro intento de encubrir los hechos.

Confabulación

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallos en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control. A modo de ejemplo, el empleado que realiza una importante función de control podría confabularse con un cliente, proveedor u otro empleado. En otro caso, varios estratos de la dirección comercial o divisional podrían confabularse para burlar los controles a fin de que los resultados presentados cumplan con los presupuestos u objetivos base para los incentivos.

Relación costes/beneficios

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

A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarían tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costes correspondientes a la implantación del nuevo control. En

este sentido, tal vez no resulte rentable implantar un sistema muy sofisticado de inventario para controlar los niveles de producción no es realmente significativo, las materias no son perecederas, existe la posibilidad de un suministro constante de la misma y se dispone de suficiente espacio de almacenaje.

Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del coste y el beneficio de la implantación de controles. Generalmente resulta más fácil determinar el coste, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa. Normalmente se tienen en cuenta todos los costes directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costes indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costes de oportunidad asociados al uso de los recursos.

En otros casos, sin embargo, la cuantificación de costes podría entrañar mayor dificultad. Por ejemplo, resultaría difícil cuantificar el tiempo y los esfuerzos correspondientes a determinados factores del entorno de control, tales como el compromiso ético de la dirección o la competencia del personal, la evaluación de riesgos y la recogida de ciertas informaciones externas, tales como información del mercado respecto de las preferencias de los consumidores. En cuanto a los beneficios, la valoración suele suponer un alto grado de subjetividad. Por ejemplo, los beneficios aportados por programas de formación suelen ser evidentes, si bien difíciles de cuantificar. No obstante, existen determinados factores que se pueden considerar al evaluar los beneficios potenciales: la probabilidad de que la condición no deseada se haga realidad, la naturaleza de las actividades y el efecto potencial financiero u operativo que el hecho pueda tener en la entidad.

La relación costes/beneficios se vuelve más compleja al existir relaciones entre los controles y las actividades. En el caso de controles integrados o incorporados en los procesos de gestión y del negocio, será difícil aislar los costes y beneficios correspondientes.

Igualmente, muchas veces un conjunto de controles de variada naturaleza pueden servir, individual o colectivamente, para reducir un determinado riesgo. Tomemos el caso de la devolución de un envío. Cuando se contabiliza, ¿será suficiente la conciliación del inventario actualizado y el fichero maestro de deudores con el total de devoluciones? ¿Será necesario verificar los códigos de clientes individuales? Si es así, ¿hasta qué punto? ¿Será suficiente la conciliación mensual de los ficheros auxiliares con los ficheros maestros? ¿Se necesitarán procedimientos más amplios para asegurar que los registros auxiliares se actualicen correctamente por las devoluciones habidas? ¿Qué mecanismos están implantados para poner de manifiesto si las devoluciones son un indicio de un problema sistemático en el diseño del producto, su fabricación, su envío, facturación o el servicio al cliente? Las respuestas a las anteriores

preguntas dependerán de los riesgos implicados en las circunstancias concretas del caso y de los costes y beneficios correspondientes a la implantación de cada procedimiento de control.

La relación costes/beneficios también variará considerablemente en función de la naturaleza de las actividades desarrolladas por la entidad. A modo de ejemplo, en el caso de una empresa de venta por correspondencia, será muy importante que el sistema informático suministre información relativa a la frecuencia de pedidos por los clientes, el valor de cada pedido y el número de artículos comprados en cada pedido. Por contra, en el caso de un fabricante de veleros de primera calidad, dicha información detallada del perfil de sus clientes sería mucho menos importante, y seguramente no estumaría práctico un sistema informático de estas características desde el punto de vista de sus costes y beneficios relativos. Debido a la poca importancia relativa de una determinada actividad o su riesgo correspondiente, tal vez ni siquiera resulte necesario realizar un análisis de los costes y beneficios. Es posible que no haya justificación suficiente del esfuerzo necesario para realizar el análisis.

Es una cuestión de equilibrio. Un control excesivo resulta costoso y contraproducente. El cliente que realiza sus pedidos por teléfono pondrá resistencia a procedimientos de aceptación de pedidos que sean demasiado farragosos o largos. Igualmente, el banco que obliga a los prestatarios potenciales con buen historial crediticio a hacer "malabarismos" tendrá dificultades para captar muchos clientes nuevos. Por otra parte, la falta de control supone el riesgo de morosos. Es necesario, pues, hallar el equilibrio adecuado en un entorno sujeto a mucha competencia. Sin embargo, a pesar de las dificultades, se podrán tomar decisiones en base a la relación costes/beneficios:

Funciones y responsabilidades

Resumen del capítulo: Todos los miembros de una organización tienen alguna responsabilidad en materia de control interno. Sin embargo, la responsabilidad del sistema de control interno recae en la dirección y, en primer lugar, en el presidente o director general. Los responsables de las áreas de finanzas y contabilidad son personas claves en cuanto a la forma en que la dirección ejerce el control, si bien todo el personal directivo tiene un papel importante en la medida que cada uno es responsable del control de las actividades de sus unidades. Asimismo, los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del sistema de control interno, si bien no son los principales responsables en su establecimiento o mantenimiento. El consejo de administración y su comité de auditoría supervisan el sistema de control interno. Algunos terceros, como los auditores externos, contribuyen a menudo a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para ejercitar el control interno. No obstante, no son responsables de la eficacia del sistema de control interno de la entidad, ni forman parte de él.

El sistema de control interno se realiza por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes. El consejo de administración (directamente o a través de sus comités), la dirección, los auditores internos y demás miembros del personal contribuyen de forma importante a la eficacia del sistema de control interno. Determinados terceros, tales como los auditores externos y los organismos de control, están a veces relacionados con el control interno. Debe distinguirse entre aquellas personas que son parte del sistema de control interno y las que, sin serlo, pueden, por sus actuaciones, afectar al sistema o ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.

Las personas pertenecientes a una organización forman parte del sistema de control interno. Contribuyen, cada una a su manera, a un control interno efectivo, es decir, a proporcionar un grado razonable de seguridad de que se alcanzan los objetivos específicos de la entidad.

Los terceros también pueden ayudar a que la entidad consiga sus objetivos realizando acciones que proporcionen información útil para el control interno, o contribuyan de forma independiente al cumplimiento de sus objetivos. No obstante, el mero hecho de contribuir, directa o indirectamente, a alcanzar los objetivos de la entidad no implica la pertenencia a su sistema de control interno.

Responsables

Todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno. Las funciones varían según el tipo de responsabilidad y el grado de implicación. Las funciones y responsabilidades de la alta dirección, el consejo de administración, los auditores internos y demás miembros del personal se explican a continuación.

La dirección

La dirección es directamente responsable de todas las actividades de una entidad, entre ellas su sistema de control interno. Naturalmente, las responsabilidades de los diferentes niveles directivos de una entidad en relación al control interno varían, en función de su jerarquía y de la forma en que se derivadamente, según las características de la entidad.

En cualquier organización, el presidente o director general es el máximo responsable del sistema de control interno. Uno de los aspectos más importantes del ejercicio de esta responsabilidad es asegurar que existe un entorno de control positivo. Más que ningún otro individuo o función, el presidente marca la pauta en cuanto a los factores del entorno de control y otros componentes del control interno. Su influencia sobre la entidad no debe ser subestimada. Lo que puede resultar menos obvio es la influencia que ejerce el presidente sobre la selección de los miembros del consejo de administración. Un presidente con altos valores éticos puede ayudar mucho a instaurar los mismos valores en el consejo de administración. En cambio, un presidente que carezca de dichos valores no podrá o no querrá tener miembros del consejo que sí los posean. Un miembro de varios consejos y comités de auditoría ha afirmado claramente que, si tuviera alguna duda sobre la integridad del presidente de una entidad, rechazaría tajantemente la invitación de incorporarse a su consejo.

Los consejos y comités de auditoría eficaces deben examinar la integridad y valores éticos de los altos cargos para determinar si el sistema de control interno dispone de los necesarios apoyos críticos.

Las responsabilidades del presidente incluyen asegurar que todos los componentes del control interno están en funcionamiento. En general, el presidente cumple con esta responsabilidad de las siguientes maneras:

- Dirigiendo y orientando las actividades de los altos cargos. Con su ayuda, el presidente establece los valores, principios y políticas operativas importantes que forman la base del sistema de control interno de la entidad. Por ejemplo, el presidente y los principales altos cargos fijan los objetivos generales de la entidad. Ellos mismos toman medidas en cuanto a la estructura organizativa de la entidad, el contenido y la comunicación de políticas claves y el tipo de planificación y sistemas de información que se van a utilizar.
- Reunándose periódicamente con los responsables de las áreas funcionales más importantes (ventas, marketing, producción, compras, finanzas, recursos humanos, etcétera) para revisar sus responsabilidades y, en particular, la manera en que controlan sus actividades. El presidente aumentará sus conocimientos sobre los controles inherentes a sus operaciones, las mejoras necesarias y la evolución de las medidas en curso de mejoramiento. Para cumplir con esa responsabilidad es muy importante que el presidente defina de forma clara la información que necesita.

Los directivos de cada unidad tienen responsabilidad sobre el control interno relacionado con los objetivos de su unidad. Ellos guían el desarrollo y la implantación de políticas y procedimientos de control interno que permitan la consecución de los objetivos de su unidad y aseguran que éstos sean coherentes con los objetivos de la entidad. Los directivos en este nivel elaboran, por ejemplo, instrucciones tanto sobre la estructura de la organización y las prácticas de contratación del personal y su formación, como sobre la preparación de presupuestos y otros sistemas de información que contribuyan al control sobre las actividades de la unidad. Así, en una estructura con responsabilidades descentralizadas, cada ejecutivo es, en clara manera, el presidente de su área de responsabilidad.

En general, los directivos asignan la responsabilidad de establecer procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de cada unidad, que normalmente tendrá una participación directa en la determinación de los procedimientos de control interno específicos para su unidad. A menudo, son responsables directos de establecer procedimientos de control interno que permitan la consecución de los objetivos de la unidad.

33

como el desarrollo de procedimientos de autorización para comprar materias primas, aceptar nuevos clientes o la revisión de informes para supervisar los niveles de producción. También harán recomendaciones sobre los controles, realizarán un seguimiento de su aplicación e informarán a sus superiores sobre su funcionamiento.

En función de los niveles jerárquicos que existan en una entidad, los responsables de subunidades, o mandos inferiores o supervisores, estarán directamente involucrados en la ejecución detallada de las políticas y procedimientos de control. Su responsabilidad es emprender acciones cuando surjan excepciones u otros problemas. Ello se traduce, por ejemplo, en la investigación de errores en la introducción de datos para las transacciones que aparecen en el informe de excepciones, en el análisis de las desviaciones del presupuesto de gastos de un departamento, en el seguimiento de pedidos de clientes pendientes de servir o de la situación de las existencias de un producto. Los asuntos importantes, relacionados con una transacción en particular o que sean indicio de problemas mayores, deben comunicarse a los niveles superiores de la organización.

Cada responsable debe tener la autoridad necesaria para ejercer sus funciones, pero también la responsabilidad en lo referente al sistema de control interno de su área, y el presidente tiene la responsabilidad última ante el consejo de administración.

Aunque los distintos niveles directivos tienen responsabilidades y funciones distintas en cuanto al control interno, sus actuaciones deben integrarse en el seno del sistema de control interno de la entidad.

Responsables de las funciones financieras

Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad. Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales. Normalmente estas actividades forman parte de la organización central o "corporativa" de la entidad, pero a menudo, también tienen responsabilidades claves en el seguimiento de las actividades a nivel de división, filial u otras unidades. El director financiero, el jefe de contabilidad, el "controller", y otros responsables de las funciones financieras de una entidad son claves para determinar la forma en que la dirección ejerce el control.

En el informe de la Comisión Treadway se subraya la importancia del papel del jefe de contabilidad en prevenir y detectar información financiera fraudulenta: "Como miembro de la dirección, el jefe de contabilidad contribuye a establecer las normas éticas de comportamiento de la organización. Es responsable de los estados financieros y, en general, es el último responsable en el diseño, implantación y supervisión del sistema de información financiera de la entidad. Está en una posición clave para identificar situaciones anormales causadas por información financiera fraudulenta". El informe especifica que las funciones propias del jefe de contabilidad pueden ser desempeñadas por el director financiero o el "controller".

Cuando se examinan los componentes del control interno, está claro que el director financiero (o el jefe de contabilidad) y su equipo tienen funciones básicas. Deberían tener un papel importante a la hora de establecer los objetivos y decidir sobre la estrategia de la organización, analizar los riesgos y tomar decisiones sobre cómo implantar cambios que afecten a la entidad. Su aportación a dichos procesos es valiosa y su posición es estratégica para asegurar la supervisión y el seguimiento de las actuaciones decididas.

Por consiguiente, las intervenciones del director financiero (o del jefe de contabilidad) deberían tener la misma relevancia que las de los demás responsables operativos y funcionales de la entidad. Cualquiera que sea el nivel de limitación de influencia (por ejemplo, únicamente a las áreas de información financiera y tesorería) podría limitar seriamente la capacidad de éxito de cualquier entidad.

Consejo de administración

La dirección es responsable ante el consejo de administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la entidad. Al seleccionar a la dirección, el consejo define sus expectativas en cuanto a integridad y valores éticos, debiendo confirmárselas mediante sus actividades de supervisión. Además, al reservarse la autoridad para tomar decisiones de cierta relevancia, el consejo puede desempeñar un papel importante en el establecimiento de objetivos y en la planificación estratégica. A través de su supervisión, el consejo se involucra en todos los aspectos referentes al control interno.

El consejo eficaz es objetivo, competente y curioso. Conoce las actividades y el entorno de la entidad y dedica el tiempo necesario al desempeño de sus responsabilidades en el consejo. Debería disponer de los medios necesarios para investigar cualquier asunto que considere importante, y debería poderse comunicar abiertamente y sin restricciones con todo el personal, inclu-

yendo los auditores internos, así como con los auditores externos y los asesores legales.

Muchos consejos de administración llevan a cabo sus tareas a través de comités. Sus funciones y la importancia de sus trabajos varían de una entidad a otra, pero suelen incluir las áreas de auditoría, remuneraciones, finanzas, nombramientos y prestaciones sociales. Cada comité puede poner un énfasis específico en determinados elementos del control interno. Por ejemplo, el comité de auditoría tiene un papel directo en la información financiera y el comité de nombramientos desempeña un papel importante en el control interno, al considerar la competencia de posibles futuros miembros del consejo. De hecho, todos los comités del consejo, a través de su papel de supervisión, son elementos importantes del sistema de control interno. Para las áreas en que no se haya creado un comité específico, las funciones correspondientes serán realizadas directamente por el consejo.

Comité de auditoría

Durante los últimos años, organizaciones profesionales y organismos de control han dedicado mucha atención al establecimiento de comités de auditoría. Si bien con el paso del tiempo se les ha dado cada vez más importancia, los comités de auditoría no son obligatorios ni están definidas de manera oficial sus tareas y actividades específicas. Los comités de auditoría tienen responsabilidades diferentes de una entidad a otra, variando también la importancia de su participación.

Si bien son necesarias y apropiadas algunas diferencias en cuanto a responsabilidades y funciones, existen ciertas características que, en general, son comunes a todo comité de auditoría eficaz. Aunque la dirección es responsable de la fiabilidad de los estados financieros, un comité de auditoría eficaz también desempeña un papel importante. El comité de auditoría (o, en su defecto, el consejo) está en una posición privilegiada. Tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas. El comité de auditoría, junto con, o además de, una función de auditoría interna fuerte, está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en que los directivos intentan eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que el comité de auditoría o el consejo deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves.

La Comisión Treadway ha emitido directrices generales sobre el tamaño del comité de auditoría y los plazos de nombramiento, calendarios de renume-

ros y participantes, información al consejo, el conocimiento por parte de cada miembro de las operaciones de la empresa, la revisión de los planes de los auditores internos y externos, la adopción de nuevos principios de contabilidad, estimaciones importantes, reservas, contingencias y las variaciones de un ejercicio a otro.

La Comisión Treadway ha hecho hincapié en la utilidad de los comités de auditoría y recomienda la obligatoriedad de constituir comités de auditoría compuestos únicamente por consejeros independientes en las empresas con cotización en bolsa. La New York Stock Exchange exige la existencia de dichos comités y la National Association of Securities Dealers exige comités de auditoría con una mayoría de consejeros independientes a las empresas que tengan acciones u obligaciones cotizadas en el NASDAQ (National Market System). La Comisión Treadway ha reconocido las dificultades prácticas, sobre todo para empresas pequeñas que no lleven cotizando en bolsa mucho tiempo, de reclutar un número suficiente de consejeros independientes y controlados. También ha reconocido que pueden existir procedimientos y controles que sean funcionalmente equivalentes a un comité de auditoría. Si bien no hay una obligación general de constituir estos comités de auditoría, está claro que su presencia refuerza el control interno. Tener un comité de auditoría compuesto por consejeros independientes tiene sentido incluso para las empresas pequeñas, si es factible.

Comité de remuneraciones

Este comité puede asegurar que se potencien acuerdos salariales que contribuyan a alcanzar los objetivos de la entidad y que no pongan demasiado énfasis en el corto plazo en detrimento de los resultados a largo plazo.

Comité de finanzas

Este comité es útil para controlar grandes compromisos financieros y para asegurar que los presupuestos de inversiones estén en línea con los planes operativos.

Comité de nombramientos

Este comité controla la selección de candidatos para ocupar los cargos directivos y, en ocasiones, para los altos cargos.

34

Comité de prestaciones sociales

Este comité supervisa los planes de prestaciones a los empleados y asegura su coherencia con los objetivos de la entidad y el correcto cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias.

Otros comités

El consejo de administración puede proceder a la creación de otros comités que supervisen otras áreas específicas, tales como el respeto de normas éticas, políticas públicas y tecnología. En general, estos comités sólo se establecen en algunas grandes organizaciones o en circunstancias particulares.

Audidores internos

Los auditores internos examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. Las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors especifican que el alcance de una auditoría interna debería abarcar el examen y la evaluación de la suficiencia y la efectividad del sistema de control interno de la entidad así como una evaluación cualitativa de las actuaciones individuales para cumplir con las responsabilidades asignadas.¹ Según dichas normas, los auditores internos deberían:

- "Revisar la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información."
- "Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos."
- "Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos."
- "Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos"
- "Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos."

¹ The Institute of Internal Auditors, Inc., Codification of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Altamonte Springs, FL:IIA, 1989)

Todas las actividades dentro de una organización caen, potencialmente, dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos. En algunas entidades, la función de auditoría interna está muy involucrada en los controles sobre las operaciones. Por ejemplo, los auditores internos pueden verificar periódicamente la calidad de la producción, los envíos a clientes en los plazos previstos o la eficiencia de la organización de la fábrica. En otras organizaciones, la función de auditoría interna puede centrarse básicamente en el cumplimiento de requerimientos legales o en actividades relacionadas con la información financiera.

Las normas del Institute of Internal Auditors también delimitan la responsabilidad del auditor interno en sus actuaciones. Estas normas establecen, entre otras cosas, que los auditores internos deberían ser independientes de las actividades que auditan. Esta independencia resulta, o debería resultar, de su posición y autoridad dentro de la entidad y del reconocimiento de su objetividad.

Su posición y autoridad en el seno de una organización depende de que exista una vía de comunicación con una persona que tenga la autoridad suficiente para asegurar, por un lado, la cobertura de todas las actividades de la entidad por parte de la auditoría, y, por otro, la profesionalidad con que se afronten los problemas y la validez de las soluciones aportadas. Sus prerrogativas también dependen de que el consejo de administración o el comité de auditoría aprueben el nombramiento y destitución del responsable de la auditoría interna, las vías de comunicación que existan entre el auditor interno y el consejo o comité de auditoría y la autoridad que tenga para efectuar un seguimiento de las conclusiones y recomendaciones a las que haya llegado a través de su trabajo.

Los auditores internos solo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría interna es la asignación de personal adecuado para la función de auditoría, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios. Debería haber una rotación periódica en el personal asignado y los auditores internos no deberían asumir responsabilidades operativas. Igualmente, no deberían estar asignados a la auditoría de actividades en las cuales hubiesen tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

Debe recordarse que la función de auditoría interna (en contra de lo que cree algún sector de opinión) no tiene como responsabilidad principal el establecimiento o mantenimiento del sistema de control interno. Esta responsabilidad, como se ha dicho antes, le incumbe al presidente, junto con los altos directivos (que pueden incluir al responsable del departamento de auditoría interna). Los auditores internos tienen un papel importante en la evaluación de

la eficacia de los sistemas de control, contribuyendo así a su eficacia controlada. Gracias a su posición y autoridad en el seno de una entidad, y a la objetividad en el desarrollo de sus actividades, la auditoría interna desempeña, a menudo, un papel muy importante en el control interno eficaz.

Otro personal de la entidad

El control interno es, en cierto modo, responsabilidad de todos los miembros de la organización por lo que debería ser mencionado, de manera explícita o implícita, en la descripción de los puestos de trabajo de todos los empleados. Esta responsabilidad es doble:

- En primer lugar, casi todos los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control. Puede ser que generen información utilizada en el sistema de control interno (por ejemplo, registros de existencias, información sobre el trabajo en curso, estadísticas de ventas o de gastos), o que tomen las medidas necesarias para asegurar el control. Estas acciones incluyen, por ejemplo, la realización de conciliaciones; el seguimiento de informes de excepciones, la realización de recuentos físicos, o el análisis de las variaciones en costes u otros indicadores de rendimiento. El esmero con el que se realizan estas actividades incide directamente en la eficacia del sistema de control interno.
- En segundo lugar, todo el personal debería poner en conocimiento de los niveles superiores cualquier problema operativo, incumplimiento del código de conducta o de las políticas establecidas o actuaciones ilegales. El control interno depende de las comprobaciones, la segregación de funciones, y de que los empleados no "hagan la vista gorda" ante actuaciones incorrectas o irregulares. El personal debería entender la necesidad de no ceder ante las presiones de sus superiores para participar en actividades irregulares y, en consecuencia, deberían existir vías de comunicación fuera de las habituales para permitir la denuncia de tales circunstancias.

El control interno es asunto de todos y las funciones y las responsabilidades de todo el personal deben quedar bien definidos y ser comunicados de forma eficaz.

Terceros ajenos a la entidad

Otras personas ajenas a la entidad pueden contribuir a la realización de sus objetivos, a veces a través de actividades paralelas a las que tienen lugar

dentro de la misma. En otros casos, pueden proporcionar información útil para las actividades de control interno de la entidad.

Audidores externos

Quizás ningún otro tercero ajeno a la entidad tenga un papel tan importante en la consecución de sus objetivos de información financiera como los auditores externos. Ellos aportan a la dirección y al consejo de administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera operativos y de cumplimiento de los requisitos legales de la entidad.

En relación con la auditoría de estados financieros, el auditor expresa una opinión sobre la imagen fiel presentada por los estados financieros conforme a los principios contables generalmente aceptados y así contribuye a alcanzar los objetivos de información financiera de la entidad. El grado de seguridad que el sistema de control interno de una entidad puede proporcionar, con respecto a la presentación fiel de los estados financieros, queda reforzado por los auditores externos. Además, el auditor suele proporcionar información útil a la dirección para cumplir con sus responsabilidades en materia de control.

Hay diferentes percepciones acerca de la atención dedicada al sistema de control interno en el transcurso de una auditoría de estados financieros. Existe la creencia de que un informe sin salvedades sobre los estados financieros emitido por un auditor también implica que el sistema de control interno de la entidad es eficaz. Otros opinan que, como mínimo, el auditor ha realizado, necesariamente, una revisión lo suficientemente profunda del sistema de control interno como para identificar todos o la mayoría de las deficiencias importantes. Ninguno de estos dos puntos de vista es acertado.

Hay que tener en cuenta que un sistema de control interno ineficaz no significa que el auditor no pueda opinar que los estados financieros reflejan una imagen fiel de la entidad. En tal situación el auditor centra su atención directamente sobre los estados financieros. Si se requieren ajustes en los estados financieros, éstos se pueden registrar y se puede seguir emitiendo un informe sin salvedades. El auditor expresa una opinión sobre los estados financieros, no sobre el sistema de control interno. No obstante, los controles inadecuados pueden afectar a la auditoría e incrementar su coste, debido a la necesidad del auditor de realizar un mayor número de pruebas sobre los saldos registrados en los estados financieros antes de formular una opinión.

Un auditor debe adquirir conocimientos suficientes del sistema de control de una entidad para planificar su auditoría. La atención prestada al control interno varía de una auditoría a otra. En ocasiones se le presta mucha atención y en otras relativamente poca. Pero, incluso en el primer caso, un auditor

normalmente no estará en situación de identificar todas las deficiencias de control interno que pudieran existir.

En la mayoría de los casos, cuando realizan una auditoría de estados financieros los auditores proporcionan información útil a la dirección en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el control interno:

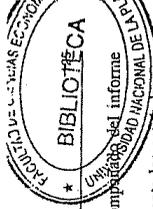
- Comunicando las conclusiones de la auditoría, los resultados de la revisión analítica y las recomendaciones para tomar las medidas necesarias para conseguir los objetivos de la entidad.
- Comunicando las conclusiones sobre las deficiencias del control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, así como sus recomendaciones de mejora.

Esta información se comunica a la dirección y, según su importancia, al consejo de administración o el comité de auditoría; se refiere, a menudo, no sólo a la información financiera, sino también a las actividades operativas y al cumplimiento de obligaciones legales y puede contribuir en gran medida a la consecución de los objetivos de una entidad en cada una de dichas áreas.

Legisladores y organismos de control

Los legisladores y los organismos de control tienen incidencia sobre el control interno de muchas entidades, bien controlándolas directamente, bien obligándolas a establecer controles internos. Muchas leyes y normativas relevantes se centran exclusivamente en los controles internos sobre la información financiera, aunque algunas, especialmente las que se aplican a entidades gubernamentales, también pueden abarcar los objetivos operacionales y de cumplimiento.

La Foreign Corrupt Practices Act (Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero), de 1977, obliga a las empresas que cotizan en bolsa a establecer y mantener sistemas de control contables que satisfagan determinados objetivos. Otras leyes y normativas federales americanas son de aplicación a programas federales de asistencia financiera y cubren una amplia gama de actividades, desde los derechos civiles a la gestión de tesorería, especificando los procedimientos o prácticas de control interno requeridas. La Single Audit Act, de 1984, exige a los auditores externos la emisión de informes sobre el cumplimiento por parte de la entidad de los requisitos legales, así como sobre el cumplimiento de la normativa de diversos sectores, como el de servicios financieros. La Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act, de 1991, obliga a ciertos bancos a publicar un informe sobre la eficacia de sus



controles internos sobre la información financiera, acompañando el informe de un auditor externo independiente.

Diversos organismos de control examinan directamente las entidades sobre las que tienen responsabilidad de supervisión. Por ejemplo, los inspectores bancarios federales y estatales llevan a cabo inspecciones de bancos, centrándose en muchas ocasiones en ciertos aspectos de los sistemas de control interno. Estos organismos efectúan recomendaciones y en muchos casos tienen la facultad de tomar medidas para asegurar su cumplimiento.

De esta manera, los legisladores y organismos de control inciden de dos maneras en los sistemas de control interno de las entidades. Establecen normativas que motivan a la dirección para que asegure que los sistemas de control interno satisfagan los mínimos establecidos por los requisitos legales y reglamentarios. Asimismo, y tras la inspección de una entidad en particular, proporcionan información utilizada por el sistema de control interno de la misma, y emiten recomendaciones y algunas veces directrices a la dirección sobre mejoras necesarias en el sistema de control interno.

Terceros relacionados con la entidad

Los clientes, los proveedores y otros terceros que tienen relación con la entidad son una fuente importante de información que se utiliza en las actividades de control:

- Un cliente, por ejemplo, puede informar a la entidad sobre las demoras en la entrega de pedidos, el empeoramiento de la calidad de los productos o cualquier otro aspecto en el que no se satisfagan sus necesidades. Otro cliente podrá ser más activo y colaborar con la entidad en el desarrollo de las mejoras necesarias en el producto.
- Un proveedor proporciona información sobre los pedidos, total o parcialmente entregados, y las facturas emitidas, permitiendo así identificar y corregir diferencias y conciliar saldos.
- Un proveedor potencial puede informar a la dirección acerca del intento de corrupción por parte de un empleado de la entidad.

Estos terceros proporcionan una información que, en algunos casos, puede ser sumamente importante para que la entidad cumpla con sus objetivos relativos a operaciones, información financiera y cumplimiento de la normativa. La entidad debe implementar los mecanismos necesarios para recibir dicha información y tomar las medidas apropiadas. Estas medidas no deben estar dirigidas a afrontar y resolver únicamente una situación en concreto, sino también a investigar y resolver la causa de fondo del problema.

INVENTARIO N.º: 49856

S. Top. 652.5

Además de los clientes y los proveedores, otros terceros, tales como los acreedores, pueden proporcionar alguna visión sobre la consecución de los objetivos de la entidad. Un banco, por ejemplo, puede pedir informes sobre el cumplimiento de acuerdos sobre endeudamiento y recomendar indicadores de rendimiento o controles necesarios.

Analistas financieros, agencias de calificación de valores y medios de comunicación

Los analistas financieros y las agencias de calificación de valores tienen en cuenta muchos factores relevantes al determinar el valor de una entidad como inversión. Analizan los objetivos y las estrategias de la dirección, los estados financieros históricos, las proyecciones financieras, las acciones emprendidas como respuesta a las condiciones cambiantes de la economía y del mercado, las posibilidades de éxito a corto y a largo plazo, los resultados del sector en que operan y realizan comparaciones con otras sociedades del sector. En ocasiones, los medios de comunicación, en particular la prensa económica, también realizan análisis similares.

Las actividades de investigación y de seguimiento de estos terceros permiten a la dirección conocer cómo otras personas perciben el comportamiento de la entidad, los riesgos micro y macroeconómicos que afronta, las estrategias innovadoras operativas y financieras que pueden mejorar el rendimiento de la sociedad, y las tendencias en el sector. A veces esta información se comunica de forma directa en reuniones entre los terceros y la dirección, o indirectamente a través de análisis efectuados para accionistas, posibles inversores y el público en general. En ambos casos, la dirección debería tener en cuenta las observaciones y puntos de vista de los analistas financieros, las agencias de calificación de valores y los medios de comunicación que puedan implicar posibles mejoras en el control interno.

Anexo A

Antecedentes y acontecimientos que condujeron a este estudio

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

Con el tiempo, la importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida no sólo por sus responsables sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que iban más allá de aquellos que los empresarios consideraban, a priori, relevantes para sus necesidades.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este interés creciente han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz. A título informativo, se presenta a continuación un breve resumen de los desarrollos principales.

Quizás el primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Los directivos de empresas en expansión han venido dando cada vez más importancia al uso de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las

36