



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema:
Auditoría

Subtema:
Control Interno con enfoque COSO

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

Br. Carlos Alberto Barrios Espinoza
Br. Kevin Alexander López Guillén
Br. William José López Narváez

Tutora:

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Managua, Nicaragua Junio 2019

Índice

Valoración del docente.....	i
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno. Generalidades sobre el control interno.....	5
1.1. ¿Qué es el control interno?.....	5
1.2. Objetivo del control interno.....	7
1.3. Importancia del control.....	8
1.4. Alcance del control interno.....	8
1.5. Características del control.....	9
1.6. Aplicación del control interno.....	9
1.6.1. Definición C.O.S.O.....	11
1.6.2. El proceso de control.....	11
1.6.3. Principios del control interno.....	12
1.7. Perspectivas del control.....	12
1.8. Limitaciones del control.....	13
1.9. Ventajas y desventajas del control interno.....	14
1.9.1. Ventajas.....	14
1.9.2. Desventajas.....	14
Capítulo dos. Elementos del control interno con enfoque COSO.....	15
2.1. Ambiente de Control.....	15
2.1.1 Integridad y valores éticos.....	15
2.1.1.1. Integridad en las funciones de dirección.....	15
2.1.1.2. Competencia profesional.....	17
2.1.2. Competencias formales de la entidad.....	17
2.1.3. Sobre conocimientos y habilidades.....	18
2.1.4. Atmósfera de confianza mutua.....	18
2.1.5. Relación y trato con trabajadores y terceros.....	19
2.1.6. Estructura organizativa.....	20
2.1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad.....	21
2.1.8. Políticas y prácticas en personal.....	23
2.1.9. Sobre las medidas correctivas y otras en bienestar de la entidad.....	24

2.1.10.	Comité de Control	26
2.2.	Establecimiento de objetivos	27
2.2.1.	Objetivos Estratégicos	28
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	28
2.2.3.	¿Cómo evaluar el correcto establecimiento de los objetivos en la empresa?	29
2.3.	Identificación de riesgos.....	30
2.3.1.	Factores de la identificación de riesgos	31
2.3.1.1.	Financieros	31
2.3.1.2.	Tecnológicos	31
2.3.1.3.	Entorno	32
2.3.1.4.	Negocio	32
2.3.1.5.	Ambientales.....	32
2.3.2.	Evaluación de Riesgos	33
2.3.2.1.	Factores de la evaluación de riesgos	33
2.3.2.1.1.	Riesgo Inherente y Riesgo Residual	33
2.3.2.1.2.	Estimación de Probabilidad e Impacto.....	34
2.3.2.1.3.	Fuentes de Datos	34
2.3.2.1.4.	Técnicas de Evaluación.....	34
2.3.3.	Categorías de respuesta al riesgo.....	35
2.3.3.1.	Evitar	35
2.3.3.2.	Reducir.....	35
2.3.3.3.	Compartir	35
2.3.3.4.	Aceptar.....	35
2.4.	Actividades de Control	36
2.4.1.	Separación de tareas y responsabilidades	37
2.4.2.	Coordinación entre áreas.....	37
2.4.3.	Documentación.....	38
2.4.4.	Niveles definidos de autorización	38
2.4.5.	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	38
2.4.6.	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	39
2.4.7.	Rotación del personal en las tareas claves	39
2.4.8.	Control del sistema de información	39
2.4.9.	Control de la tecnología de información	40
2.4.10.	Indicadores de desempeño	41
2.4.11.	Función de Auditoría Interna independiente	42

2.4.12.	Revisiones de alto nivel.....	43
2.5.	Información y comunicación.....	43
2.5.1.1.	Tipos de comunicación.....	44
2.5.1.1.1.	Comunicación Interna.....	44
2.5.1.1.2.	Comunicación Externa.....	44
2.5.1.1.3.	La información contable.....	45
2.5.1.1.4.	La información administrativa.....	45
2.5.2.	Calidad de la información.....	45
2.5.3.	Flexibilidad al cambio.....	47
2.5.4.	El sistema de información.....	48
2.5.5.	Compromiso de la dirección.....	49
2.5.6.	Comunicación, valores de la organización y estrategias.....	49
2.5.7.	Canales de comunicación.....	50
2.6.	Monitoreo.....	52
2.6.1.	Actividades continuas.....	53
2.6.1.1.	Modalidades de supervisión.....	53
2.6.1.1.1.	Actividades continuas.....	53
2.6.1.1.2.	Evaluaciones puntuales.....	53
2.6.2.	Evaluación del sistema de control interno.....	54
2.6.3.	Eficacia del sistema de control interno.....	56
2.6.4.	Auditorías al Sistema de Control Interno.....	57
2.6.5.	Validación de los supuestos asumidos.....	59
2.6.6.	Deficiencias detectadas.....	60
	Capítulo tres. Métodos de Evaluación del Sistema de Control Interno.....	62
3.1.	Cuestionario.....	62
3.2.	Narrativa.....	66
3.3.	Flujograma.....	69
3.4.	Lista de chequeo.....	72
	Conclusiones.....	74
	Bibliografía.....	75



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Valoración del docente

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Auditoria hace constar que los bachilleres Carlos Alberto Barrios Espinoza carnet 13208043, Kevin Alexander López Guillén, carnet 13203797 y, William José López Narváez carnet 13206393 han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación, con el subtema: “Control Interno con enfoque COSO” , obteniendo el Bachiller Carlos Alberto Barrios Espinoza, la calificación de 45 puntos , el Bachiller Kevin Alexander López Guillén, la calificación de 35 puntos y el Bachiller William José López Narváez la calificación de 35 puntos .

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 11 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

MSc. Angélica María Meza

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

Un sistema de control interno efectivo es diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables, el sistema de control interno COSO desarrolla marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, estos mejoran el desempeño organizacional, la supervisión, reducción de riesgos en las organizaciones y optimiza los recursos humanos, materiales y financieros, de manera que pueda identificar riesgos, proteger sus activos y cumplir sus objetivos planteados en alineación a la misión y visión de la organización.

El objetivo general de este estudio es: Plantear el modelo de sistema de control interno mediante la metodología COSO para asegurar el desempeño óptimo de todas las áreas o departamentos de la organización.

Esto permite identificar y analizar los elementos que lo conforman los cuales son: Ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de riesgo, categorías de respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, no sin antes conocer sus generalidades para tener una mejor comprensión del sistema de control interno así como también sus formas de evaluación mediante cuestionario, flujograma, narrativa y lista de chequeo.

Este documento se elabora en base a la normativa de seminario de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - Managua, orientaciones del departamento de Administración de Empresas, y normas APA 6. Debido a que es una investigación documental, toda la información procede de fuentes secundarias.

Introducción

El tema de este documento es la Auditoría y el subtema es el Control Interno con Enfoque COSO como herramienta esencial con la que debe contar el administrador de empresas, para aplicar un método integral de control interno aplicable a todos los departamentos de la organización.

El diseño, ejecución y uso adecuado de un sistema de control interno con enfoque coso, sirve para evaluar cada área de la organización, logrando detectar y corregir errores, verificar que exista un adecuado orden organizacional y de operaciones, esto es equivalente a alcanzar los objetivos y metas de la organización tomando en cuenta su misión, visión y valores.

Este informe tiene la finalidad de proyectar un modelo eficiente para la evaluación del rendimiento adecuado de la empresa en general, es por ello que se propone establecer el sistema de control interno C.O.S.O.

Este documento, se desarrolla en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo describe las generalidades del control interno, en donde se define: el concepto de control, objetivo, importancia, alcance, características, principios, perspectivas y definición de COSO como sistema de control interno.

En el segundo se analiza cada uno de los elementos del sistema de control interno con enfoque COSO, en donde analizaremos: el ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

En el tercer capítulo se explican los métodos de evaluación del sistema de control interno con enfoque COSO, los cuales son: el cuestionario, la narrativa, el flujograma y la lista de chequeo.

Justificación

A través de los años, se ha logrado comprobar que sin importar el tamaño de las organizaciones, el sistema de control interno, más que una medida que garantiza un óptimo funcionamiento organizacional, es una herramienta que permite detectar riesgos y debilidades a los cuales se enfrentan cada día las empresas, así como también, se convierte en un aliado estratégico, necesario para el administrador de empresas. El sistema de control interno basada en el enfoque COSO, consiste en pasos sencillos que permiten evaluar de forma puntual cada elemento del sistema de control interno, para lo cual se necesita conocer el Ambiente de control, establecimiento de los objetivos, identificación de riesgo en la empresa, categorías de respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, sus generalidades y sus métodos de evaluación los cuales son el cuestionario, flujograma, narrativa y lista de chequeo.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de aplicar un sistema de control interno efectivo e integral que permita a las organizaciones, poder ejercer un mejor control sobre sus operaciones y cumplir su plan estratégico de manera eficiente.

El diseño, ejecución y evaluación del sistema de control interno con enfoque C.O.S.O. para cada uno de los departamentos o áreas dentro de la organización, son el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema, la efectividad de este método de control interno, puede ser comparada con otros métodos de control, por lo que una vez demostrada su alta eficiencia, podrá ser utilizados en otros trabajos de investigación y en distintas organizaciones.

Objetivos

General

Plantear el modelo de sistema de control interno mediante la metodología COSO para asegurar el desempeño óptimo de todas las áreas o departamentos de la organización.

Específicos

Describir las generalidades del control interno.

Analizar los elementos del control interno con enfoque COSO.

Describir los métodos de evaluación del sistema de control interno con enfoque COSO.

Capítulo uno

Generalidades sobre el control interno.

1.1. ¿Qué es el control interno?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la definición semántica de CONTROL establece dos acepciones:

- a) Inspección, Fiscalización, Intervención.
- b) Dominio, mando, preponderancia.

El concepto de control interno que propone Del Toro Ríos, Fonteboa, Armada Trabas, & Santos Cid (2005) menciona que:

Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- a) Confiabilidad de la información
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- d) Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad. (pág. 3)

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos, que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (Santillana, 2001, pág. 2)

Según Aguirre (2001) afirma que:

El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)

Entendemos al control interno como un proceso que es de interés para todo el personal dentro de una organización, ya sea este, la alta gerencia, los administradores, entre otros; que es diseñado para ofrecer un grado razonable de seguridad en la obtención de los siguientes objetivos interrelacionados:

- a) Efectividad y eficiencia en la consecución de las operaciones, en cuanto a los propósitos de negocio de la empresa, es decir el desempeño, rentabilidad y uso adecuado de sus recursos.
- b) Fiabilidad en la información financiera que es preparada y posteriormente presentada en los estados financieros.
- c) Cumplimiento en las leyes y normas a las que está sujeta la organización. (pág. 7)

1.2. Objetivo del control interno.

Según Fonseca (2004) en cuanto al objetivo del control interno, asegura que “la finalidad básica del sistema de control interno es facilitar que la empresa alcance sus propios objetivos mediante el mejoramiento de la confiabilidad en la información que ésta maneja, sin embargo existen los siguientes objetivos generales a mencionarse:

- a) Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- b) Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- c) Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- d) Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- e) Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- f) Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes”. (pág. 114)

1.3. Importancia del control.

El control interno ayudará al manejo eficiente de los recursos existentes en la empresa, ya sean estos humanos, materiales, financieros o técnicos, esto se realizará mediante la adopción de criterios que permitan asegurar la integridad, custodia y registro oportuno de las operaciones.

Según (Fonseca, 2004) en referencia a la importancia del control, asegura:

Este sistema de control se aplicará cuando se requiera detectar los riesgos de errores e irregularidades para identificar sus causas y promover acciones correctivas, que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos, para promover el cumplimiento de las políticas gerenciales. Es por ello que el sistema deberá ser oportuno, claro, sencillo, ágil, adaptable, flexible, eficaz, realista y objetivo.

De esta manera es de suma importancia que exista control interno dentro de la empresa, que permita evaluar todos los procesos administrativos, contables y financieros que surjan en la entidad, porque de otra manera se podría correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por tanto que las decisiones a tomarse no sean las más adecuadas que inclusive puede acarrear a una crisis organizacional. (pág.115).

1.4. Alcance del control interno.

El control interno es global e integrado, es decir está delineado de tal manera que se pueda aplicar de forma específica en cada ámbito de operación; “abarca toda la estructura organizacional, los sistemas administrativos y financieros, y todas las operaciones que ocurran en todos los niveles de la organización o ente público, independientemente de donde estas se realicen, y de quienes intervengan en los procesos y conducción de las mismas ” (Fonseca, 2004, pág. 114).

1.5. Características del control.

Según Feria (2017) en cuanto a las características del control, afirma que:

Indistintamente del momento, de las circunstancias o de la compañía para cual se requiere el sistema de control interno, este debe tener implícitas diferentes características que hagan de este sistema completo y adecuado, así pues que las características a las que así se hace referencia son:

- a) Permite cumplir de forma específica con o los objetivos trazados desde un inicio dentro de este sistema.
- b) No existe un único responsable del proceso de diseño e implementación de este sistema, sino que cada una de las personas de la organización tiene un grado importante de responsabilidad.
- c) Ayuda a identificar de manera oportuna las falencias o riesgos generados dentro de la compañía y permite su corrección y mejora.
- d) Cualquier sistema de control interno puede ser evaluado, monitoreado y supervisado en cualquier momento o etapa de su diseño, implementación o ejecución.
- e) El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad; Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización. (pág. 102 - 103).

1.6. Aplicación del control interno.

Cuando se busca realizar una adecuada administración empresarial, siempre se hace necesario emplear herramientas que no solo permitan cumplir a cabalidad con esta tarea y con los objetivos de la organización, sino que además permitan incrementar considerablemente la eficiencia y efectividad de las operaciones y metas trazadas, por

lo que siempre se ha dicho que una de las herramientas que ayudan a lograr esto es el control interno, si tenemos en cuenta que este es un “proceso, ejecutado por, la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (Romero J. , 2012).

De acuerdo con Feria (2017) Teniendo claro esto, se puede decir que lo primero que se debe tener en cuenta dentro de un sistema de control interno, es:

El que éste no solo exige que se conozca su funcionamiento técnico, sino que además, se conozca a profundidad su tema principal y la organización a la cual se aplicara dicho control. Es importante considerar los elementos y criterios fundamentales para este sistema y por supuesto, considerar la relación entre los costos y los beneficios, ya que es esencial que exista un adecuado equilibrio entre ambos, evitando altos costos y pocos beneficios.

Cuando se piensa en diseñar, aplicar o ejecutar un adecuado control interno, se hace necesario hacerlo a través de un sistema, por lo que al momento de realizar o crear este, independientemente del tamaño de la organización, se deben tener en cuenta las necesidades de la misma y se deben cumplir con una serie de pasos o parámetros a seguir, los cuales una vez puestos en marcha logran obtener como resultado un adecuado sistema de control interno, por lo que a continuación se relacionan dichos parámetros, estos son:

- a) Definir claramente en qué consiste un sistema de control interno, con el fin de tener conocimiento absoluto de lo que esto involucra y lo que abarca.
- b) Establecer las características de este sistema y su tema principal, el control interno.
- c) Precisar los componentes que integran este sistema de control interno.
- d) Especificar los beneficios que trae consigo este sistema.
- e) Conocer las clases de control interno que existen, con el fin de poder elegir el más adecuado para ser incluido dentro de este sistema.
- f) Fijar una misión y una visión clara y precisa para este sistema de control interno.

- g) Establecer los objetivos que se quieren lograr con la aplicación de un adecuado control interno.
- h) Definir los mecanismos de control que se deben implementar dentro de este sistema, para que pueda funcionar o ejecutarse adecuadamente, y especificar el o los responsables de ejecutar y aplicar este sistema de control interno. Aunque no se pretende extender en esta tarea, si es importante que se conozca de qué trata cada uno de estos parámetros, razón por la cual, a continuación se describirán de forma clara y concisa. (págs. 99-101)

1.6.1. Definición C.O.S.O.

“El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para implantación, gestión y control de un sistema de control interno.” (Riquelme, 2011)

En 1992 en los Estados Unidos, se integró la llamada Comisión Treadway, con el propósito de establecer una definición unificada del concepto de CONTROL, que es conocida como la definición COSO de control interno. Esfuerzos similares se han realizado en otros países, en particular Canadá y la Unión Europea. (Martha, 2003)

“Esta definición proyecta una naturaleza dinámica al concepto, y establece una limitación importante, que su mera existencia no garantiza el logro de los objetivos, ya que, como cualquier instrumento, su efectividad de utilización depende de las condiciones de aplicación”.(Gerenciales, 2010)

1.6.2. El proceso de control.

Lo que se puede considerar como el proceso de control, a partir del planteamiento COSO, se sustenta en dos factores básicos:

- 1) La identificación y dimensionamiento prospectivo de los riesgos.
- 2) La localización de los puntos dentro del proceso donde es probable que ocurran esos riesgos, y en consecuencia deberán establecerse las previsiones para hacerles frente. (Gerenciales, 2010)

1.6.2.1. Principios del control interno.

De acuerdo con el portal web www.serfinansa.com.co, indica que los principios del control interno son:

- a) Autocontrol: Entendido como la capacidad de todo los funcionarios para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades. Así mismo, se refiere al deber de los funcionarios de procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujetos a los límites por ella establecidos.
- b) Autorregulación: Entendido como la capacidad de la empresa para aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del sistema de control interno SCI, dentro del marco de las disposiciones legales que le son aplicables.
- c) Autogestión: Es la capacidad de la empresa para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento. (www.serfinansa.com.co/relacioninversionistas/gobiernocorporativo/buengobierno/principioselementoscontrolinterno)

1.7. Perspectivas del control.

Los diferentes tipos de CONTROL pueden y deben coexistir dentro de un mismo entorno en virtud de la naturaleza de composición de las organizaciones, pero su perspectiva de efectividad, así como la proyección de costos y repercusiones, será diferente, derivado de su ubicación dentro del flujo de proceso. (Gerenciales, 2010)

1.8. Limitaciones del control.

El control, por su naturaleza de instrumento, no puede garantizar por su propia existencia, el logro de los objetivos, ya que su aplicación está sujeta al efecto de las condiciones del entorno. Esta es la causa por la cual, en la misma definición COSO, se plantea el término “seguridad razonable”, para proyectar la perspectiva de efectividad en la medida en que se proporcionan las condiciones de entorno idóneas para su aplicación. (Gerenciales, 2010)

Según Cabrera (2010), asegura que ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento total de sus objetivos, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- a) **Costo beneficio:** El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar, por ejemplo en la contratación de un nuevo personal, los costos en los que se incurran podrían significar el no perder en el futuro.
- b) **Transacciones no de rutina:** La mayoría de los controles de transacciones o tareas ordinarias deben establecerse bajo las operaciones repetitivas, y para las operaciones extraordinarias puede haber la posibilidad de que el sistema no sepa (Auditores) responder oportunamente, por ejemplo al realizar las ventas diarias, aquellas a crédito pueden correr el riesgo de no ser controladas.
- c) **El factor de error humano:** Se refiere al peligro de llegar a conclusiones que evadan controles. Polución de fraude llegado por convenio entre dos o más personas, de esta manera vemos que no existe un sistema de control no vulnerable a estos eventos.
- d) **Colusión:** cuando dos o más personas actúan en conveniencia para evadir controles.

- e) **Obsolescencia de procedimientos:** Con el tiempo, generalmente siempre existirá la pérdida de valor. Los procedimientos que se aplican en una empresa no son la excepción, es por ello que las nuevas corrientes deben implantarse conforme las necesidades de una empresa. (págs. 5-6)

- f) **Abuso de responsabilidad o autoridad:** Este tema es asociado comúnmente al uso de un poder otorgado por la posesión de un cargo o función, pero de tal forma que este uso no está dirigido a cumplir las funciones atribuidas a ese cargo, sino a satisfacer intereses personales del individuo que lo ejerce.(Wikipedia, 2009)

1.9. Ventajas y desventajas del control interno.

Alvarado Y Tuquiñahui (2011), menciona las siguientes ventajas y desventajas del Sistema de control interno:

1.9.1. Ventajas.

- a) Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.
- b) Previene pérdida de sus recursos.
- c) Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- d) Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- e) Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- f) Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.

1.9.2. Desventajas

Muchas personas tienen una expectativa amplia y poco realista sobre el control interno, ellos esperan lo absoluto creyendo que:

- a) El control interno puede garantizar el buen éxito de la entidad, que es de seguro el logro de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos asegurarla supervivencia.
- b) El control interno puede garantizar la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las regulaciones legales. (pág. 41)

Capítulo dos

Elementos del control interno con enfoque COSO.

2.1. Ambiente de Control.

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él, queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno, los trabajadores lo asuman. (Del Toro Ríos, et al. 2005. pág. 7).

2.1.1. Integridad y valores éticos.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág. 8).

2.1.2. Integridad en las funciones de dirección.

En cuanto a la integridad en las funciones de dirección, Del Toro Ríos, et al. (2005) afirma que:

Esto significa lograr que la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante sus cuadros y todos los trabajadores de la entidad. Para ello sería su fundamental entorno, considerándose entre otros aspectos los siguientes:

- a) Llevar al Consejo de Dirección las informaciones recibidas del mando o instancia superior de una forma oportuna y lograr la interpretación y valoración de las mejores formas de conformarlas y aplicarlas.

- b) Elaborar mecanismos que logren que cada tarea orientada posea un monitoreo constante, logrando con ello una retroalimentación ascendente, descendente y transversal, lo que lograría de su retorno una conformación integral.
- c) Que se descentralice a los niveles intermedios, hasta el propio trabajador, aquellas tareas que fueron acometidas o acordadas de manera oportuna, donde corresponda, pudiendo éstos, elevar sus criterios y recomendaciones, lo que pudiera igualmente canalizarse por la sección sindical.
- d) La existencia de mecanismos, donde tanto el dirigente intermedio como el trabajador detecte los problemas que generan pérdidas por producciones defectuosas, servicios inadecuados, orientaciones fuera de término y caprichos, etc. pudiendo accionar de inmediato e informar el problema mediante su jefe al que se subordina o por vía de la sección sindical.
- e) La información por parte de la dirección del cumplimiento de la gestión económica a todos los trabajadores, ya sea en reuniones sindicales o en cualquier actividad, donde éstos puedan exponer sus opiniones y soluciones presentes o futuras.
- f) La existencia de mecanismos de evaluación de cuadros y dirigentes a todos los niveles de manera indirecta; o sea, que el trabajador pueda enviar sus valoraciones sin que medie su firma o apuntes personales, sino aquel que él elija personalmente, donde pueda descargar sus preocupaciones sin temor a no ser escuchado y menos aún reprimido; ello evitaría comentarios de pasillos y anónimos.
- g) Evitar por todos los medios las llamadas de atención a trabajadores y dirigentes de forma acalorada en presencia de colectivos, lo que deberá hacerse en lugar adecuado y cuando suceda el hecho, evitando faltas de respeto y otras consecuencias. Generalmente deberá hacerse en presencia de los inculpados y las organizaciones del centro. (págs. 08-09)

2.1.2.1. Competencia profesional

De acuerdo a Del Toro Ríos, et al. (2005) en cuanto a la competencia profesional:

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.(pág. 9)

2.1.3. Competencias formales de la entidad.

En cuanto a las competencias formales en la entidad, Del Toro Ríos, et al. (2005) afirma que:

La entidad debe poseer la resolución de constitución de la misma con el objetivo de conocer su razón de ser; o sea, para qué fue creada, con el conocimiento de su actividad fundamental, para con ello cumplir con los aportes que deben hacer al Estado.

La entidad debe poseer la resolución de constitución de sus órganos de dirección, donde se defina el período de reuniones, funciones, integrantes, cómo se informará al colectivo de sus acuerdos y decisiones que competen a sus esfuerzos.

La entidad debe contar con una plantilla de cargos aprobada por la autoridad correspondiente.(pág. 10)

2.1.4. Sobre conocimientos y habilidades

Del Toro Ríos, et al. (2005) menciona, referente a los conocimientos y habilidades que:

Cada puesto de trabajo tiene bien conformado los requisitos del cargo, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un trabajador para ocuparlo. De no ser así con los trabajadores en plantilla, deberá hacerse un programa de capacitación a cada uno de ellos.

Se tiene un plan de capacitación y adiestramiento al puesto, lo que está en correspondencia con las necesidades de cada trabajador y dirigente acorde al desempeño de sus funciones, periódicamente evaluado por la dirección. (pág. 10)

2.1.5. Atmósfera de confianza mutua.

Del Toro Ríos, et al. (2005) asegura que:

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta. Aunque los canales

de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra Norma con un componente intangible dentro del ambiente de control. Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso. (pág. 11)

2.1.6. Relación y trato con trabajadores y terceros.

En cuanto a la relación que debe prevalecer con trabajadores y terceros Del Toro Ríos, et al (2005) afirma que:

Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Para ello deben seguirse varias alternativas que pudieran ser, entre otras:

- a) Establecer mecanismos donde las entidades se relacionen con los trabajadores en general, lo que puede interpretarse como visitas a sus casas, visitas a los centros hospitalarios donde se encuentran hospitalizados ellos y sus familiares, etc. y no visto únicamente desde el punto de vista sindical, sino empresarial.
- b) Interrelacionar con clientes y proveedores fijos o mayoritarios, relaciones de compenetración buscando no dádivas, ni mucho menos benevolencias en las ventas o compras, sino en la conformación de servicios y producciones cada vez más eficientes y con un alto nivel de competitividad, lo que pudiera lograrse en intercambios de experiencias, en consejos, conferencias, proyectos conjuntos de propaganda de las mercancías y servicios que ambos prestan, e incluso imagen de funcionamiento.

La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que corresponda, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos. Para ello se requiere:

- a) Que el trabajador o directivo esté convencido de que la información recibida es la que realmente necesita para la realización de sus funciones.
- b) La existencia de mecanismos de análisis de la información en el área; no sólo la que posee el trabajador, sino la de toda el área, lo que crea en los trabajadores una comunicación abierta y un alto nivel de confianza que estimula al desempeño.
- c) Efectuar análisis y evaluaciones del desempeño de cada trabajador y dirigente, a los efectos de fortalecer el control. Cada persona a través de las actividades de rotación de empleados o el análisis por áreas puede conocer qué hacen los demás y cómo le sirven de contrapartida en su actividad. Con ello se reduce la dependencia del juicio propio, la capacidad y la presencia de una única persona.
- d) La creación de mecanismos donde los trabajadores puedan exponer no sólo sus discrepancias, sino sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento de la dirección en las distintas áreas. (págs. 11-12)

2.1.7. Estructura organizativa.

Del Toro Ríos, et al. (2005) referente a la estructura organizativa, afirma:

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder,

poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Además, el trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc. Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial. (págs. 12-13)

2.1.8. Asignación de autoridad y responsabilidad

En cuanto a la asignación de autoridad y responsabilidad, Del Toro Ríos, et al. (2005) menciona:

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Por tanto, la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc. Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación.

La responsabilidad de los trabajadores y ejecutivos está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción sólo al momento en que se encuentra en pleno desempeño. En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad.

Es imprescindible, que en casos donde por causas muy expresas la responsabilidad sea colectiva, se delimite de manera clara a partir de dónde y hasta dónde, ya que en correspondencia con ello puede existir una delimitación personal en cada acción. La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad.

Es por ello que:

- 1) Cada puesto de trabajo debe tener una descripción completa y detallada de las funciones que en él se realizan, así como los conocimientos necesarios.
- 2) Identificar en la plantilla de cargos la cantidad de personas.
- 3) Toda área, sección o departamento de trabajo debe estar regido por un nivel de autoridad necesario, a los efectos de que se garantice un equilibrio con relación a las responsabilidades, así como al control de las mismas por un jefe o jefes.
- 4) Cada nivel de dirección debe tener definido su nivel de competencia, a los efectos de que éste pueda no sólo lograr el desempeño de su actividad, sino llevar a efecto todo un mecanismo de reingeniería, organización y adecuación acorde a sus facultades y necesidades.

- 5) Cada uno de los niveles de dirección y los trabajadores, para lograr una actualización e idoneidad competente, deben insertarse en un plan de capacitación continua acorde a sus funciones.
- 6) Cada entidad debe poseer el Manual de Normas y Procedimientos, o el Manual de Organización, como un instrumento para ordenar el trabajo y que permita la actualización y chequeo del sistema de Control Interno. (págs. 13-15)

2.1.9. Políticas y prácticas en personal.

En cuanto a las políticas y prácticas en personal, Del Toro Ríos, et al. (2005) afirma:

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Para ello es imprescindible que se cumplan los procedimientos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción, previstos para con los recursos humanos, por lo que se hace necesario:

- 1) Tener definido su mecanismo de captación de personal, así como el seguimiento de éstos después de su entrada en la entidad.
- 2) La selección del personal debe realizarse de manera que nunca quede margen al favoritismo, manteniendo un proceso claro y utilizando procesos de verificación.
- 3) La selección del personal siempre se hará en correspondencia con la necesidad del puesto y nunca en la adecuación del puesto a la persona que cubrirá la misma; ya que lo imprescindible es su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.

- 4) Al momento de entrar a la entidad, el trabajador o funcionario debe recibir adiestramiento o capacitación inmediata de lo que debe hacer, así como lo que se espera de él, dejando constancia de ello, lo que sirve además de control como base de futuras evaluaciones al trabajador.
- 5) El área de Recursos Humanos debe darles un tratamiento especial a los trabajadores de nuevo ingreso, a los efectos de conocer sus inquietudes, así como evaluar el rendimiento de sus actividades, incluyendo sus aptitudes y disciplina.

Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos. La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso. (págs. 15-16)

2.1.10. Sobre las medidas correctivas y otras en bienestar de la entidad

De acuerdo con Del Toro Ríos, et al. (2005) asegura que:

Es precisamente una necesidad inalienable que los colectivos conozcan de violaciones específicas, así como de mecanismos inadecuados que han sido objeto de análisis en los Consejos de Dirección u otros colectivos, a los efectos de establecer interacciones y soluciones emergentes.

Es responsabilidad de la alta dirección tomar cuantas medidas sean necesarias para la solución de deficiencias o desviaciones de funcionamiento, e informar a los factores sindicales y trabajadores que correspondan a los hechos, las medidas tomadas de manera oportuna y con toda la argumentación necesaria.

Lograr en cada comunicación que los trabajadores, el Consejo y el o los infractores entiendan la ocurrencia de la violación y la necesidad de la medida aplicada, para con ello evitar los comentarios de pasillo y fuera de la entidad correspondiente.

La alta dirección de la entidad establecerá mecanismos internos que logren informar a los colectivos de las irregularidades fundamentales que se han venido suscitando en las ventas, compras, transacciones, captación de personal, indisciplinas internas, etc.

Dotar de medios de comunicación informática, altoparlantes, gráficos, etc. en las zonas y/o lugares necesarios, para evitar acciones inadecuadas como accesos indebidos, deambular en lugares impropios, confirmación de entradas, etc.

Comunicarles a los trabajadores al detectarse cualquier irregularidad, cuáles son los mecanismos de investigación y documentación utilizados para detectarlos y así fundamentar cada violación, así como la medida correctiva oportuna y eficaz.

La consecución de controles, normas, inspecciones, etc. que logren la razonable reducción de hechos, que pudiera ser el monitoreo diario o el que realice el Comité de Control u otro personal seleccionado al azar, para que informe al Consejo de Dirección al día siguiente o casi inmediato de las irregularidades que pudieran existir, tales como: salidas por lugares inadecuados de la entidad, entrada de personal ajeno sin el debido control, supervisión de puestos de trabajo y lugares aislados y horarios extra laborales, etc. Se trata de hacer muestreos periódicos de cualquier actividad por personal ajeno a ella, e informar al Consejo y al colectivo de los resultados, sin necesidad de exponer quienes monitorearon o chequearon.

Tener la confirmación con los clientes periódicamente, ya sea por correo electrónico o personalmente, y siempre por persona ajena al manejo del efectivo y de los registros auxiliares, evaluando el proceder por las discrepancias detectadas, pudiéndolo hacer el auditor interno; ya que son funciones incompatibles: la facturación, embarques, confirmación, rebajas y descuentos, devoluciones, contratación, reclamaciones, manejo de efectivo, registro auxiliar y mayor, reconocimiento de ingresos, cobros, otorgamiento de políticas de créditos, autorización de compras, etc. (pág.16)

2.1.11. Comité de Control.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), en lo referente al comité de control, afirma:

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo. El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos.

Los miembros del Comité de Control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general. (pág. 17).

2.2. Establecimiento de objetivos

En cuanto al establecimiento de objetivos, Romero Y Fierro (2013) menciona que:

(Commission. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO), asevera que la definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente el plan estratégico establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.

Cada una de las organizaciones tiene propósitos diferentes, pero uno en común es obtener beneficios económicos a corto y largo plazo, a estos se los determina como cualitativos y cuantitativos. Los objetivos no son fáciles de determinar debido a que estos se los hace a base de los aspectos que se requiere cumplir de una manera concreta en determinado tiempo y costo.

Se debe tomar en cuenta que al definir los objetivos se precisa establecer prioridades entre ellos, a base de la importancia o cuán urgente es para la empresa alcanzarlos.

(pág. 85)

2.2.1. Objetivos Estratégicos.

En cuanto a los objetivos estratégicos Romero Y Fierro (2013) indica:

Los objetivos estratégicos parten de la misión y visión, es decir la razón de ser de la entidad, aquellas que los altos ejecutivos de la entidad se han propuesto alcanzar, estos ayudan a la consecución de lo propuesto, además de agregar valor a los grupos de interés.

Las direcciones de las entidades son las encargadas de identificar riesgos y evaluarlos de acuerdo a técnicas y procesos partiendo del establecimiento de estrategias y objetivos de información y de cumplimiento para la organización, para la gestión de riesgos. (pág 86)

2.2.2. Objetivos Específicos.

En cuanto a la fijación de los objetivos específicos, Romero Y Fierro (2013), afirman que:

Estos objetivos tienen vinculación e integración con los estratégicos los cuales se van adaptando a las actividades realizadas por la entidad en los distintos niveles organizativos los que identifican los factores críticos de cada uno de los departamentos, utilizando los indicadores de gestión para medir el rendimiento organizacional.

Según el estudio COSO, ” (Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) ” a pesar de existir diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias como las siguientes:

Objetivos operativos: Los objetivos operativos ayudan a visualizar a los directivos: el ambiente externo de la entidad, el empresarial y el económico de acuerdo a su actividad económica, nos permiten darnos cuenta de ciertos aspectos relevantes como es la competencia, el tiempo de madurez del producto en el mercado y cada uno de los nuevos avances tecnológicos que se presentan continuamente.

Los altos ejecutivos al identificar ciertos cambios que se puedan presentar tienen que estar completamente convencidos de que estos se adaptan a la realidad de su entidad y así poder tomar las medidas eficaces y eficientes para el logro de las metas propuestas.

Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.

Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial o institucional, sectorial y económico en los que actúa la entidad. Estos objetivos deben incluir las metas a cumplir en cuanto a las actividades y funciones del día a día, es decir de todas las operaciones de una entidad.

Objetivos de información: Son los que proporcionan la información a los directivos a base de hechos y datos reales, los cuales ayudan a la toma de decisiones y seguimiento de actividades realizadas por la entidad. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.

Objetivos de cumplimiento: Estos objetivos se establecen de acuerdo a las leyes, reglamentos y normas vigentes tales como: Constitución, Código tributario, mercantil y civil, las que están enfocadas a las actividades que las organizaciones realizan. (págs. 87 - 88).

2.2.3. ¿Cómo evaluar el correcto establecimiento de los objetivos en la empresa?

Referente al correcto establecimiento de los objetivos en la empresa, Romero Y Fierro, (2013), afirma:

Una de las formas para evaluar correcto establecimiento de objetivos es mediante la realización de un cuestionario que contemple una serie de preguntas que nos permitan visualizar si los objetivos establecidos son los adecuados, o en su efecto si estos son reales y alcanzables por la organización.

Las preguntas que se realizarán tienen la finalidad de descubrir falencias y fortalezas de cada uno de los objetivos propuestos lo cual nos ayudará a reforzar, o a su vez a potencializar los mismos, con la finalidad de lograr su cumplimiento.

Los objetivos que se tomarán en cuenta para su evaluación son: Estratégicos, específicos, operativos, de Información y de cumplimiento. (pág. 89)

2.3. Identificación de riesgos.

Según Romero Y Fierro (2013) en cuanto a la identificación de riesgos:

Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pensado. En un número de áreas de desempeño, una entidad, a menudo, no define explícitamente los objetivos globales y se considera aceptable su desempeño, aunque en esas circunstancias no existe un objetivo explícito o escrito.

Para lograr una correcta identificación de riesgos las empresas deben enmarcar y analizar tanto los riesgos internos como externos; para lograr este fin se debe tomar en cuenta el análisis de ciertos factores influyentes y tomar medidas correctivas inmediatas. A continuación detallaremos como identificar los riesgos:

- 1) **Riesgos internos.**- La institución haciendo un análisis de sus fortalezas y debilidades, visualizan el diseño de su infraestructura, si el manejo de los recursos es el adecuado, como están conformados sus sistemas de información, si aquellos son automatizados y si el personal está cumpliendo con sus funciones.
- 2) **Riesgos externos.**- Las empresas deben identificar las amenazas que este mundo globalizado les presenta como:
 - a) La economía.
 - b) Si el sistema político es estable
 - c) Si están al día con los nuevos avances tecnológicos.
 - d) Si la competencia es igual o más avanzada.

Al tomar los factores mencionados anteriormente las organizaciones toman las medidas correctivas, establecen procesos claros y sencillos para que sean del completo conocimiento de todo el personal y se aplique de manera eficaz.

De tal forma se empieza a establecer la planificación enmarcada al análisis de factores, se fijan estrategias y un plan de riesgos posible a los cuales se les asignan acciones que se pueden tomar al momento de ocurrir para poder responder de la mejor manera frente a su presencia.

Al establecer el plan de riesgos esto no significa que solamente estos puedan ocurrir si no, además, que en el transcurso del tiempo puedan salir nuevos riesgos, por tal motivo es muy importante darle una evaluación y seguimiento a estos de una manera continua. (págs. 93 - 92).

2.3.1. Factores de la identificación de riesgos

2.3.1.1. *Financieros*

Los riesgos financieros van enfocados a la incertidumbre que presentan los empresarios al realizar inversiones, son los que afectan en los cambios de precios, alzas en las tasas de interés, cambios en el mercado bursátil, disponibilidad de crédito y mayor costo de los productos. (Romero Y Fierro, 2013,pág. 95)

Ejemplos: Cambios en el tipo de interés, desconocimiento de fuentes de financiación, illiquidez financiera a largo plazo y cambios políticos.

2.3.1.2. *Tecnológicos.*

Estos factores cada día son más fuertes que parten de necesidades de viabilidad por lo que requieren de mayor adaptación, ya que la tecnología avanza continuamente y se presenta la competencia de manera virtual la que genera menores costos de producción, por eso en los factores tecnológicos se requiere de decisiones acertadas. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 95)

2.3.1.3. Entorno.

Este factor afecta al entorno de gestión del emprendedor que puede influir directa o indirectamente de manera significativa en el logro de sus objetivos y estrategias con esto nos referimos al ambiente social, costumbres, clases, preferencias políticas, formación de cada una de las personas, estas implican cambios en la demanda de los productos o servicios. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 96)

Ejemplos: Adaptación a cambios, nuevos mercados y Competencia.

2.3.1.4. Negocio.

Son los que se derivan de la posibilidad de las pérdidas que se miden de acuerdo al enfoque del mercado, la posición de negocio o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa determinada. Estos pueden ser accidentes laborales, de infraestructura, paros de producción que se pueden dar muy rara vez, pero se deben tomar acciones como contratar un seguro que cubra toda clase de eventualidades. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 96)

Ejemplos: Accidentes laborales, problemas de infraestructura y paros en la producción.

2.3.1.5. Ambientales.

Son aquellos que por su origen natural e impredecible en ciertas ocasiones, se los considera como factores relevantes para la valoración de riesgo inherente, una representación errónea de importancia relativa de los estados financieros debido a asuntos ambientales que pueden causar impacto sobre las actividades de una empresa y sobre sus estados financieros. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 97)

Ejemplos: Siniestros, daños ecológicos, fenómenos naturales.

2.3.2. Evaluación de Riesgos.

En cuanto a la evaluación de riesgo, Romero Y Fierro (2013) aseguran:

La evaluación de riesgos permite a una organización tener una perspectiva de cómo la posible ocurrencia de riesgos afecta al desarrollo normal de las actividades de una entidad y a la consecución de objetivos de la misma. Dicha evaluación es instaurada por las autoridades de la empresa, debido a que la alta gerencia es la encargada de determinar acciones decisivas, lo mismo que conlleva a la aplicación de lineamientos para mitigar los riesgos que se presentan en la organización.

Con la colaboración de todo el personal de la organización se puede establecer métodos, estrategias, técnicas y procedimientos para que se puedan determinar acciones inmediatas al momento de que exista un riesgo en cualquier tipo de situación y estos no afecten al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. (pág. 98)

2.3.2.1. Factores de la evaluación de riesgos.

2.3.2.1.1. Riesgo inherente y riesgo residual.

En cuanto al riesgo inherente y residual, según Romero Y Fierro (2013) aseguran que “la evaluación de los riesgos permite a una organización analizar en qué nivel impactan los riesgos y qué probabilidades existen de que estos puedan ocurrir. Dichos riesgos se evalúan en dos enfoques, los que son Riesgos Inherente y Riesgo de control.

Riesgo Inherente se origina por la naturaleza de sus operaciones, al cual la entidad se enfrenta por fallo en el accionar, para enfrentar el riesgo, o en la mayoría de los casos, debido a que su aparición es inevitable por tratarse de un riesgo natural y persistente.

Riesgo Residual es aquel que persiste después de que la organización aplique las medidas de mitigación o respuesta a determinado riesgo”. (pág. 99)

2.3.2.1.2. Estimación de Probabilidad e Impacto.

La probabilidad se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento, esto puede ser en términos cualitativos, se lo puede medir mediante índices, los cuales determina la alta o baja probabilidad de ocurrencia, para dar mayor atención a lo que se requiera.

El impacto se refiere a las consecuencias que se producen cuando ocurre un riesgo. Este riesgo se lo puede medir de forma cuantitativa, con esto nos referimos al daño que puede generarse al no tener un debido plan de contingencias. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 99)

2.3.2.1.3. Fuentes de Datos.

Las fuentes de datos son de gran importancia debido a que estos nos ayudan a llevar un registro de hechos anteriores, lo cual nos sirve como guía para la realización de estimaciones, las cuales facilitan el análisis de información cuando nos encontramos frente a un hecho ocurrido anteriormente y a base de las acciones tomadas se pueda definir la decisión que se tomará. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 100).

2.3.2.1.4. Técnicas de Evaluación.

Según Romero Y Fierro (2013), en cuanto a las técnicas de evaluación afirma que:

Las técnicas de evaluación que generalmente se suelen utilizar son las cuantitativas y las cualitativas. Estas son medidas que adoptan los directivos de las entidades, para cuantificar según puntaje o porcentaje los resultados que se obtienen luego de realizar dicha valoración.

Las cuantitativas. Las toman cuando no tienen disponibles datos reales y se basan en supuestos o también llamadas hipótesis las que intervienen como soporte, como información adicional esta práctica no conlleva al empleo de costos elevados.

Las cuantitativas. Esta técnica resulta ser la más efectiva, puesto que se basa en valores o medidas reales e históricos y requieren de mayor esfuerzo, las que brindarán resultados más reales y confiables. (pág. 100)

2.3.3. Categorías de respuesta al riesgo.

2.3.3.1. Evitar.

Evitar es procurar no encontrarse con situaciones riesgosas, los riesgos se pueden persuadir mediante la segregación de funciones, el empleo de un adecuado sistema de control, entre otras actividades varias, lo cual nos proporcione datos que nos ayuden a impedir cierta clase de riesgos. Evitar significa también que no se encontraron opciones adecuadas para responder a ciertos riesgos que pueden transformarse en considerables para una empresa. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 102)

2.3.3.2. Reducir.

El reducir implica minimizar o disminuir la probabilidad e impacto que cierto riesgo genere para que estos puedan ser reducidos mediante el plan de contingencias. Así mismo, el reducir como respuesta al riesgo busca minimizar el riesgo residual como consecuencia de la disminución de los riesgos en general. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 102)

2.3.3.3. Compartir.

Para reducir el riesgo una de las formas puede ser compartirlo o trasladándolo de forma proporcional, lo que ocasionará que la probabilidad o impacto de un riesgo sea menor. Para ello, existen varias tácticas como contratación de seguros o en caso de manufactura, la compra de elementos terminados que sean de alto riesgo de producción, para agregarlos a manufactura propia. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 103)

2.3.3.4. Aceptar.

Cuando aceptamos el riesgo se supone el no tomar ningún tipo de precaución ni acción frente la probabilidad e impacto que determinado riesgo pueda generar. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 103)

2.4. Actividades de Control.

A las actividades de control las podemos definir como políticas y procedimientos que permiten guiar a las direcciones para tener respuesta a los riesgos. Estas actividades integran a todos los niveles organizacionales en las funciones y procesos diversos para el funcionamiento operacional de seguridad y de segregación de funciones. Los procedimientos son un conjunto de actividades que van enfocadas hacia la aplicación de la tecnología para llevar un control más preciso, estas pueden ser determinadas por la naturaleza de los objetivos enfocados a los objetivos estratégicos. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 109)

En cuanto a las actividades de control, Del Toro Ríos, et al (2005) afirma:

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran.

Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. Por supuesto, la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones. (págs. 29 - 30)

2.4.1. Separación de tareas y responsabilidades.

En cuanto a la separación de tareas y responsabilidades Del Toro Ríos, et al. (2005) indica que “es la dirección quien debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes. Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad”. (pág. 30)

2.4.2. Coordinación entre áreas.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), “debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Los directivos y trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello, debe establecerse una cultura de consultas con otras entidades e internamente con las áreas de la organización.

Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas. Las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, los de la entidad”. (pág. 31 - 32).

2.4.3. Documentación

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág. 32)

2.4.4. Niveles definidos de autorización.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005) en referencia a los niveles definidos de autorización, asegura que “la máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

El consentimiento presupone que la tarea a realizar se ajusta a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. Cada área debe poseer la documentación requerida donde se plasme no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que es de su autoridad hacer”.(pág. 32)

2.4.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

De acuerdo con Del Toro Ríos, et al. (2005), en lo referente al registro oportuno de transacciones y hechos, indica “las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones”. (pág. 32).

2.4.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág. 33.)

2.4.7. Rotación del personal en las tareas claves.

En cuanto a la rotación de personal en tareas claves, Del Toro Ríos, et al. (2005) señala que “la dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones.

Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa. Ahora bien, es importante destacar que la eficacia de esta actividad de control está en la correcta identificación de los riesgos en la entidad, ya que poner a rotar al personal de tareas no claves conlleva un costo que pudiera afectar la eficiencia del trabajo”. (pág. 33).

2.4.8. Control del sistema de información.

En lo referente al control de sistema de información, Del Toro Ríos, et al (2005), indica que “el sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos- financieros.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ha de demostrar en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados”. (pág. 33)

2.4.9. Control de la tecnología de información

En lo referente al control de la tecnología de la información Del Toro Ríos, et al. (2005), señala que “los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo sistema de información, incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información”. (pág. 33 - 34)

2.4.10. Indicadores de desempeño.

Según Del Toro Ríos, et al.(2005) menciona que “la máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen”. (pág. 35)

2.4.11. Función de Auditoría Interna independiente.

En lo referente a la Función de auditoría interna independiente, Del Toro Ríos, et al. (2005), indica que “la auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización. Algunas tareas de la Auditoría Interna, que tributan a su función preventiva, son:

- 1) Comprobar el cumplimiento del sistema de Control Interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.
- 2) Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para la entidad, hayan sido establecidas.
- 3) Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de operaciones.
- 4) Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- 5) Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.

- 6) Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.

- 7) Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y validación”. (pág. 36)

2.4.12. Revisiones de alto nivel.

Las revisiones surgen a partir de información pasada, de supuestos o pronósticos los cuales son analizados para posteriormente establecer informes a fin de medir el cumplimiento de las metas. Por otra parte, en las revisiones o supervisiones también se analizan proyectos o implantaciones de cualquier índole. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 110)

2.5. Información y comunicación.

La información y la comunicación es un pilar fundamental en todos los niveles jerárquicos en las entidades, estos medios nos ayudan a identificar, capturar y distribuir los problemas o responsabilidades de una manera más acertada y veraz para evaluarlos y darles respuestas inmediatas, de manera interna y externa a la entidad. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 110).

2.5.1. Tipos de comunicación.

2.5.1.1. Comunicación Interna.

Es aquella que involucra a todo el personal de la entidad, la que impulsa a adoptar una cultura de comunicación expresa en ocasiones en los que se susciten problemas internos, como por ejemplo, el informar cuando cierta maquinaria presente falencias en la producción, lo cual apoya la aplicación de los correctivos necesarios al informar de manera oportuna las deficiencias que se presenten, para poder concluir con éxito los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y de esta manera cumplir con las responsabilidades individuales que promuevan el desarrollo del control interno en la organización. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 112).

2.5.1.2. Comunicación Externa.

En cuanto a la comunicación la externa, Romero Y Fierro, (2013) afirman que este tipo de comunicación externa “proviene de los mercados de valores, del cliente externo o de los medios de comunicación. Los que generan información de interés en diversos temas, como por ejemplo la competencia, avances tecnológicos, política monetaria, cambios de leyes, entre otros. Estos pueden afectar directa o indirectamente a la organización, por tal motivo es de suma importancia identificarlos oportunamente para estar preparados frente a posibles eventos que puedan impactar a la organización, con la finalidad de potencializar las acciones positivas y de contrarrestar aquellas que puedan convertirse en eventos perjudiciales.

La información y la comunicación ayuda a los niveles superiores a tener una visión mucho más extendida de lo que acontece en el interior o el exterior de la entidad, esta debe ser continua y actualizada cada día, de esta manera se conocerá de cerca a los clientes, proveedores y accionistas”. (pág. 112).

2.5.1.3. La información contable.

Del Toro Ríos, et al (2005), indica que “se origina en el área de contabilidad financiera de la entidad. Se centra específicamente en la identificación de los informes de ingresos y estados financieros. La contabilidad administrativa proporciona información relativa a los costos en las operaciones de la empresa. Los costos de personal, gastos de operaciones, distribución de los gastos generales entrarían dentro del epígrafe de información relativa a la contabilidad administrativa. El desarrollo y la administración de los presupuestos y el análisis del funcionamiento de una organización son otros aspectos de esta área que sustentan el control y la toma de decisiones en el ámbito de la administración.

La información contable es de suma trascendencia. Se encuentra en forma cuantitativa y ayuda a los directivos a responder preguntas relativas al rendimiento de las operaciones y actividad de la entidad”. (pág. 39).

2.5.1.4. La información administrativa.

Se considera un subproducto del proceso de contabilidad, menos extensa y detallada que la contable, está especialmente elaborada para directivos de alto nivel. Es una información resumida, muestra resultados generales y tendencias de interés. Permite a los directivos comparar el rendimiento planeado con el real en los distintos departamentos, áreas y divisiones de la entidad. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág. 40)

2.5.2. Calidad de la información.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), en cuanto a calidad de la “información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad. Es deber de la autoridad superior, responsable del Control Interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Para ello se puede crear, desarrollar o revisar los sistemas e información en base a un plan estratégico, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad; por ejemplo:

- 1) La entidad posee un mecanismo (que pudiera ser un grupo o comité de planificación o asesorías) que identifica las necesidades de información que surjan, lo que se aprueba a nivel de empresa, uniones de empresas, sectoriales o ministerios.
- 2) La necesidades y prioridades de información son determinadas por los directivos con responsabilidades suficientemente amplias, pero deben ser propuestas y aprobadas en el mayor órgano de dirección de la entidad, para evitar flujos de informaciones inadecuadas.

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:

- 1) Relevancia; que la información se ajuste a las necesidades de su usuario.
- 2) Adecuación; que trate sobre el tema requerido.
- 3) Precisión; que dé exactamente lo que se pide de ella.
- 4) Exhaustividad; que se disponga de la mayor parte de la información relevante, dentro de unos márgenes, sobre el aspecto deseado.
- 5) Fiabilidad; que la información sea cierta, que se confíe en la fuente de procedencia.

- 6) Direccionamiento; que llegue a la persona adecuada.
- 7) Puntualidad; que lo haga en el momento oportuno, ni antes ni después de las necesidades del usuario.
- 8) Con un nivel de detalle; ni excesivo ni insuficiente. Es conveniente que una misma información sea ofrecida en varias versiones para que el usuario pueda elegir aquella que le será relevante.
- 9) Formato; que la presentación de la información, de manera textual, grafica o combinada responda a las expectativas del usuario
- 10) Comprensibilidad; que se entienda por quien la vaya a utilizar.
- 11) Comunicabilidad; que se transmita a través de un canal adecuado”. (págs. 40 - 41)

2.5.3. Flexibilidad al cambio.

En cuanto a la flexibilidad al cambio Del Toro Ríos, et al. (2005), indica que “el sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto materiales, humanos como financieros, por lo que:

Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Establecer mecanismos de capacitación del personal en las distintas áreas no sólo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y transmitirlo. (págs. 41 - 42)

2.5.4. El sistema de información.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), indica que, “el sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto a la información financiera de una entidad como a la destinada a registrar otros procesos y operaciones internas.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

El término “sistema 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 proceso de producción).

De esta manera los sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos.

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha 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.

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al Programa de Operaciones de la entidad”. (pág. 42)

2.5.5. Compromiso de la dirección.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), “el interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia éstos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, tanto interno como externo, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general”. (pág. 43)

2.5.6. Comunicación, valores de la organización y estrategias.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), afirma Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que se establecen, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

La comunicación es inherente al proceso de información; también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización. Por consiguiente, la eficacia con que se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control, depende en mucho de:

- 1) La existencia de vías de comunicación, que pudieran ser formales e informales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- 2) Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos, ya que existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
- 3) Los trabajadores entienden cómo sus tareas afectan al desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales”. (pág. 43)

2.5.7. Canales de comunicación.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), menciona que “los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

- 1) Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo; por ejemplo, mediante el sindicato, solicitando despachos directos, o por medio de los asesores o auditores internos, incluso, mediante el Comité de Control.
- 2) Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.
- 3) Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:
- 4) Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.
- 5) Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- 6) La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento. En correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a éstos.
- 7) Los proveedores, clientes y otros conocen las normas y expectativas de la entidad.

- 8) Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.
- 9) De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros”. (pág. 44)

2.6. Monitoreo.

Según Romero Y Fierro (2013), afirma que “Entre los elementos de control interno tenemos como último al monitoreo y supervisión, este elemento está enfocado a la estrategia de cumplimiento, es decir verificar si la entidad ha logrado un adecuado funcionamiento a base de los controles establecidos mediante pruebas periódicas de evaluación y seguimiento a los procesos, con el cumplimiento de las actividades de una manera combinada.

Para hacer una supervisión eficaz esta se debe desarrollar de manera periódica en el transcurso del día a día, en el momento que se lleva a cabo los procesos los cuales son a nivel operativo y a nivel direccional, con las actividades realizadas.

Podemos concluir, el monitoreo es una herramienta que nos ayuda a determinar la idoneidad y eficiencia de los sistemas de control interno que se emplee en la organización, y poder tomar los correctivos necesarios”. (pág. 116)

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág.47)

2.6.1. Actividades continuas.

2.6.1.1. Modalidades de supervisión.

2.6.1.1.1. Actividades continuas.

“Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes”. (Del Toro Ríos, et al. 2005, pág. 47)

2.6.1.1.2. Evaluaciones puntuales.

Según Del Toro Ríos, et al. (2005), en cuanto a las evaluaciones puntuales, indica que se pueden señalar mediante consideraciones tales como:

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes realizan los controles y los resultados de la supervisión continuada.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección, y por los auditores externos.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema; o sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces; si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- 1) El alcance de la evaluación.
- 2) Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- 3) La tarea de los auditores internos y externos.
- 4) Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- 5) Programa de evaluaciones.
- 6) Evaluaciones, metodología y herramientas de control.
- 7) Presentación de conclusiones y documentación de soporte". (pág. 47 - 48)

2.6.2. Evaluación del sistema de control interno

Para llevar una evaluación del control interno se la debe hacer de manera continua por los altos directivos de las entidades, y los resultados obtenidos deben ser informados a los responsables de cada área, las evaluaciones deben ser aplicadas mediante directrices o formas de evaluación impuestas por la entidad. (Romero Y Fierro, 2013, p. 117)

Del Toro Ríos, et al. (2005), menciona que:

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Las entidades deberán en su funcionamiento tener en cuenta lo antes expuesto, así como otros mecanismos de análisis de sus funciones, tales como:

Para las actividades continuas:

Tener en cuenta que el personal, en el desarrollo de sus actividades, obtiene evidencias de que el sistema de Control Interno funciona, por lo que:

- 1) La dirección de la entidad compara las operaciones de la producción con las existencias, las ventas u otra información, a los efectos de conocer no sólo su avance o retroceso, sino las causas que las generaron y tomar medidas inmediatas en ello.
- 2) Llevar a cabo la integración o conciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera y contable.
- 3) Debe evaluarse, hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la entidad.

Deberán las entidades dar respuesta a las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio de fortalecer los controles internos, debiendo considerar si:

- 1) El directivo, que es el que decide cuáles son las recomendaciones de los auditores que llevarán a la práctica, tiene conocimiento y autoridad para ello, evitando minimizar las consecuencias y maximizar el riesgo.
- 2) Realizar seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas.

Para las evaluaciones puntuales:

Se debe tener en consideración que resulta en extremo útil examinar el sistema de Control Interno, dirigiendo el análisis a la eficacia del mismo. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y los procedimientos de supervisión continuada. Se deberá fijar el alcance y la frecuencia de dichas evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno. (págs. 48 - 49).

2.6.3. Eficacia del sistema de control interno.

“Para que se pueda considerar la eficacia de un sistema de control interno los directivos de las entidades deben considerar un nivel de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos, normativas y leyes y si la información es fiable”. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 118)

Del Toro Ríos, et al. (2005), señaló que “el Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- 1) La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- 2) La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- 3) El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Una vez identificadas y aplicadas las técnicas de Control Interno, el proceso para la evaluación de su eficacia debe comenzar al ser enjuiciadas estas técnicas bajo los siguientes términos:

- 1) Dan certeza razonable de que *se logra el objetivo de control*.
- 2) Dan certeza razonable de que *se logra parcialmente el objetivo de control*.
- 3) *No dan seguridad* de que se logren los objetivos de control.

La conclusión de que *se logra un objetivo de Control Interno*, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes.

La conclusión de que *no se logra un objetivo o se logra parcialmente*, indica que tal certeza razonable no existe y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes. (pág 49)

2.6.4. Auditorías al Sistema de Control Interno.

Del Toro Ríos, et al. (2005) indica que “deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado. Para ello es importante que:

- 1) Se tenga creado un aparato de auditores internos, o en su defecto, se realicen chequeos sistemáticos de las actividades por parte de especialistas vinculados directamente o no a la función que se audite para determinar cómo se desarrollan éstas.
- 2) Se conforme un plan de auditorías, donde se haga seguimiento a cada una de las normas y procedimientos que fueron propuestas en el análisis de las descripciones de funciones de puestos de trabajo, ciclo de operaciones y áreas.
- 3) Los auditores internos alcancen un nivel de profesionalidad alto que les permita realizar con calidad su trabajo, manteniendo siempre su nivel de independencia.
- 4) Los auditores internos y los miembros del Comité de Control puedan elevar sus consideraciones al Consejo de Dirección.
- 5) El alcance y los planes de la auditoría interna estén enfocados a crear una cultura de prevención en la entidad". (págs. 49 - 50)

2.6.5. Validación de los supuestos asumidos.

“Las entidades a partir de las hipótesis planteadas las cuales por lo general suelen ser a largo plazo, de igual forma las deben validar constantemente para que se sustenten con los objetivos de las entidades”. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 118).

Del Toro Ríos, et al. (2005), señala que “los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos y enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen a los intereses de la organización.

Con frecuencia se sostienen ampliamente los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

Deberán estudiarse hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre si los controles funcionan o no, incluyendo la comprensión de cada uno de ellos por parte de los trabajadores, por lo que:

- 1) Se valora periódicamente tanto por el área de Recursos Humanos como por el Consejo de Dirección, si los temas tratados están en correspondencia con las incidencias fundamentales de la entidad.
- 2) Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento, en correspondencia con las problemáticas de la entidad en su desempeño.
- 3) Escuchar en las asambleas de afiliados u otras reuniones o contactos con los trabajadores sus pareceres sobre las orientaciones y necesidades de capacitación, para llevar a ellos lo que realmente necesitan, y no un programa para cumplir un plan de capacitación; e incluso sobre la disciplina y ética de los trabajadores y dirigentes”. (págs. 50 - 51)

2.6.6. Deficiencias detectadas.

“Al detectarse deficiencias se debe tomar en cuenta el plan determinado para asumir esos riesgos, para emplear el procedimiento adecuado sobre ellos, de manera que estas acciones sean tomadas oportunamente, o se informe sobre las falencias detectadas”. (Romero Y Fierro, 2013, pág. 118).

Del Toro Ríos, et al. (2005), indica que “toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas.

El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio; es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio Control Interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior; pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado para asegurar una acción apropiada.

Las deficiencias de Control Interno deben ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben presentarse a la alta dirección y al consejo de dirección.
(pág. 51)

Capítulo tres

Métodos de Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para desarrollar un sistema de control interno es indispensable tener un amplio conocimiento sobre las actividades que tiene la entidad, para ello es importante identificar los métodos de recolección de información más viables a usar y poder determinar los controles necesarios en el alcance de objetivos organizacionales. (Cabrera, A. 2010. Pág. 17)

3.1. Cuestionario.

Cabrera, A. (2010), nos indica que “son elaborados previamente por el auditor. Representan una evaluación basadas en preguntas a contestarse por los responsables, dichas preguntas se refieren a procedimientos, controles, autorizaciones y responsables.

Los cuestionarios se realizan usando preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas son formuladas de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Las preguntas abiertas se realizan para tener información complementaria.

Ventajas:

- 1) Representa un ahorro de tiempo.
- 2) Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- 3) Las preguntas abiertas son flexibles, ya que nos permiten conocer la mayor parte de las características del control interno.

- 4) Tiene una capacidad de cubrir cada área de auditoria con rapidez al principio de la auditoria.
- 5) Identifica rápidamente las debilidades del control interno ya que con las respuestas “no” se puede evidenciar inmediatamente una situación peligrosa dentro del control.
- 6) Trata como ninguno de los otros métodos, con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, es decir el elemento humano.
- 7) Ayuda a la supervisión.
- 8) Facilidad de un análisis posterior, con toda la información recolectada.
- 9) Rapidez en su aplicación.
- 10) Permite practicar las preguntas suficientes que nos ayuden a conocer los puntos claves de la empresa.

Desventajas:

- 1) Su estudio puede ser laborioso por su extensión.
- 2) Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.
- 3) Algunas partes de los sistemas del cliente se examinan sin proporcionar una idea general.
- 4) Falta de flexibilidad de las preguntas para aplicarse a diferentes tipos de empresa.

- 5) Si no se combinan entrevistas y observaciones, no se dará una aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno.
- 6) Existe tendencia a que los encuestados llenen las contestaciones de “sí” y “no” de un modo mecánico, sin una previa comprensión real de la pregunta.
- 7) Dificultad al comprobar el auditor la veracidad de las respuestas dadas.
- 8) Al aplicarse puede existir la posibilidad de olvidar aspectos importantes en la evaluación, especialmente en áreas de actividad poco comunes.
- 9) Las preguntas pueden tener un orden diferente de las secuencias lógicas de las operaciones en la empresa.
- 10) Puede existir dificultad en el encuestado al llenar si no cuenta con un instructivo previo de manejo de respuestas. (pág. 18 - 16)

Ejemplo de cuestionario

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	
Cliente:	_____
Ciclo:	_____
Periodo al que corresponde la auditoría:	_____
Nombre:	_____
Fecha:	_____
Realizado por:	_____
Firma:	_____
Revisado por:	_____
1. ¿Se llevan registros auxiliares del activo fijo en forma adecuada?	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	
2. ¿Se hace periódicamente el inventario físico del activo fijo y se compara con los registros respectivos?	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	
3. ¿Quién es la persona encargada de la custodia de los activos fijos?	
.....	
4. ¿Con qué frecuencia son conciliados los registros auxiliares de depreciación con el mayor general?	
.....	
5. ¿Los registros del activo fijo contienen la suficiente información y detalle según las necesidades de la empresa? Explique:	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	
6. ¿Quién es la persona encargada de llevar el registro del activo fijo?.....	
7. ¿Los recuentos físicos se hacen bajo la supervisión de empleados no responsables del cuidado y control de estas propiedades?	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	
8. ¿Existe una política definida sobre la autorización de inversiones en activo fijo?	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	
9. ¿La venta de activo fijo, requiere la autorización previa de los directivos?	
Si: No: N/A:	
Observaciones:.....	

Fuente: (Cabrera A. 2010. Pág. 20)

3.2. Narrativa

Según Cabrera, A. (2010), afirma que la narrativa como método de evaluación del sistema de control interno “es la descripción por escrito de la estructura de control interno del cliente, indicando de dónde provienen los documentos y cuál es su destino, cómo se lleva a cabo el procedimiento y una inclinación de los procedimientos de control relacionados.

El uso narrativo es común para estructuras de control interno que es simple y sencillo de escribir ya que es un estudio detallado de las operaciones del auditado.

El objetivo de las narrativas es identificar y detallar por áreas:

- 1) Los procedimientos y criterios de contabilidad empleados.
- 2) Las medidas de control interno existentes.
- 3) Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos.”

Ventajas:

- 1) El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- 2) Describe procedimientos, registros, formularios, archivos empleados y departamentos que intervienen en el sistema.
- 3) Su uso es común para las estructuras de control interno que son simples y sencillas de escribir.
- 4) Hay la posibilidad de expresar la situación real de la empresa mediante la descripción.

- 5) Permite conceptualizar la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad.

Desventajas:

- 1) Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- 2) No se tiene un índice de eficiencia.
- 3) Dificultad de escribir los detalles de la estructura de control interno en palabras claras y sencillas, como para un análisis eficaz de los controles y evaluación de riesgo de control
- 4) Solo son prácticas para describir sistemas relativamente simples y pequeños.
- 5) Muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción”. (Pág. 21-22)

Ejemplo de narrativa:**Muebles el Eucalipto/ Auditoría de Gestión Narrativa de Control Interno relacionada con la compra de materia prima.**

- Los ingenieros forestales salen a comprar bosques con un fondo rotativo de \$ 5000 que no se maneja en cuenta corriente abierta expresamente para el efecto.

- La empresa no cuenta con formatos, tipos de contratos para compra de bosques y Los ingenieros reportan los anticipos para la explotación de bosques en simples recibos. Hubo un caso en el que el recibo se firmaba en una funda de papel.

- Cuando llegan las trozas de madera a la planta, éstas son medidas o cubicadas y se firma una guía de recepción por parte de: bodegas, transportistas y visto bueno del ingeniero forestal.

- El bodeguero maneja un control computarizado en cantidades de las materias primas compradas.

- El kárdex que se lleva por cada tipo de material no es conciliado con el kardex contable, ni cruzada la información con los contratos de compra.

- La empresa no conoce ni realiza liquidaciones entre contratos de explotación, madera ingresada o bodega y liquidación a fondos rotativos.

Fuente: Método de Evaluación de Control Interno

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>, 18/08/2009

3.3. Flujograma

Cabrera, A. (2010) asegura que “el flujograma es una representación gráfica de los procedimientos de la empresa, de manera secuencial, que permite identificar rápidamente las deficiencias de distribución de funciones y de autorización.

Ventajas:

- 1) Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- 2) Comunica con mayor facilidad las características de un sistema, en comparación con el método narrativo, ya que es más sencillo seguir un diagrama que una descripción.
- 3) Identifica procedimientos que sobran y que faltan, para ofrecer una información completa.
- 4) Es una herramienta moderna y eficaz para evaluar los controles existentes.
- 5) Gracias a su claridad, simplicidad y orden lógico orienta la supervisión.

Desventajas:

- 1) Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema.
- 2) Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.
- 3) No proporciona una señal muy clara de la ausencia de un control particular.

- 4) Requiere tiempo y esfuerzo para reunir muestras de documentos, entrevistas al personal del cliente y observar el equipo de procesamiento de datos y otros medios físicos.
- 5) A comparación de los demás métodos, no identifica rápidamente las debilidades del control interno. (Pág. 23-24)

Cada profesional o analista establecerá y definirá la simbología que considere más positiva y oportuna para su evaluación pero siempre y cuando se proceda a mantener una uniformidad en la misma para el entendimiento del flujograma. La simbología más comúnmente utilizada es la siguiente:

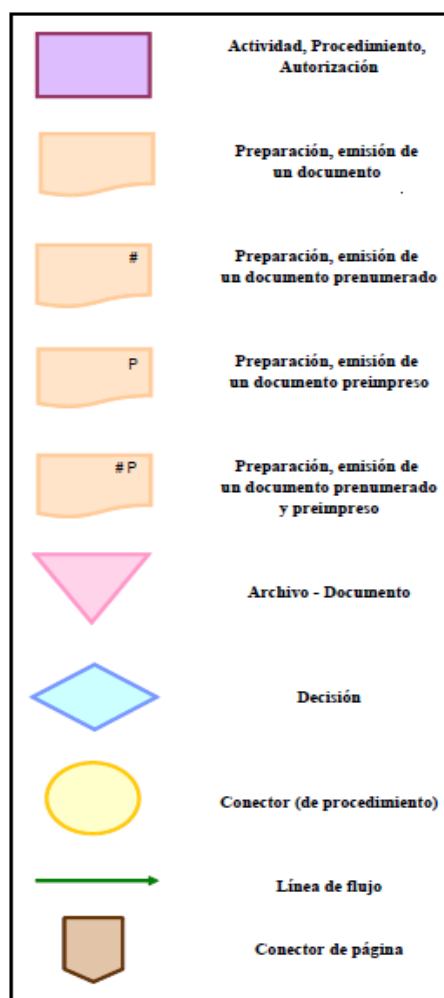


Figura 1. Simbología de flujograma **Fuente:** Diagramas de flujo, <http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-deflujo/diagrama-de-flujo2.shtml>.

Ejemplo de un flujograma.

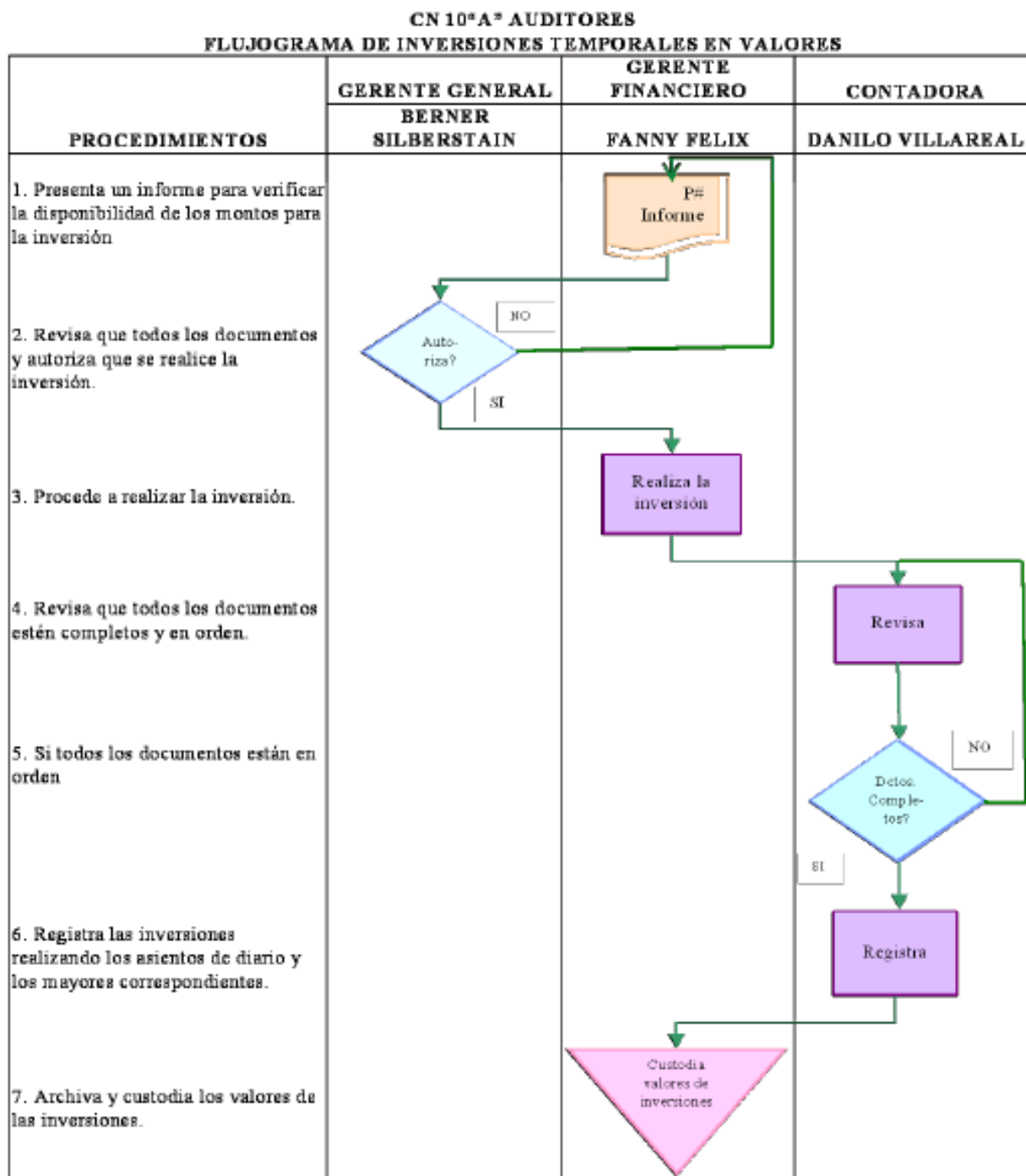


Figura 2. Ejemplo de flujograma Fuente: Cabrera A. 2010 pág. 25

3.4. Lista de chequeo

Cabrera, A. (2010), señala que “es aquella que nos permite calificar el desempeño (efectividad – eficiencia – eficacia) de un control o de un procedimiento, ayuda a asegurar que los controles se realicen de manera sistemática y comprensiva, así como a identificar los diferentes tipos de control que deben existir.

Ventajas:

- 1) Contrarrestar el prejuicio que con frecuencia se introduce en el criterio del Auditor.
- 2) Facilita el registrar informaciones sobre el desempeño de un proceso.
- 3) Facilita la recolección de información de eventos que están sucediendo o que ya se cedieron.
- 4) Permite observar el costo de una determinada operación a lo largo del tiempo.
- 5) Libertad de estudiar puntos esenciales de control.

Desventajas:

- 1) Falta de experiencia que afecte su habilidad para formular sólidos juicios profesionales en situaciones complejas.
- 2) Al igual del cuestionario, la tendencia de dar contestaciones mecánicas pueden ser tomadas con sentido intimidatorio por parte del auditado.
- 3) Dificulta para aplicar este tipo de métodos de evaluación debido a su poco conocimiento, es decir no es tan usado”. (Pág. 26)

Ejemplo de lista de chequeo:

	SI	NO
1) Proceso adecuado para la autorización previa a la firma de un cheque.		
A. ¿Previa a la firma del cheque se verifica la validez de la factura?		
B. ¿Antes de firmar el cheque se revisa que esté totalmente lleno?		
C. ¿Previamente se comprueba que el comprobante de egreso este correctamente computado, es decir que tenga una exactitud aritmética?		
D. ¿Se verifica que en el caso de existir comprobantes de retención, este valor corresponda al porcentaje de ley establecido y que además tenga una exactitud aritmética antes de firmar el cheque?		
E. ¿Se verifica que se haya realizado más procesos de revisión, registro y control, inspeccionando las firmas de responsabilidad?		

Fuente: (Cabrera A. 2010. Págs. 26-28)

Conclusiones

Los aspectos generales del control interno, ayudan a tener las nociones necesarias requeridas para comprender adecuadamente todo lo relacionado con el control interno COSO, parte de sus objetivos como sistema de control interno dentro de la organización, son: corregir, detectar errores y promover el desempeño eficiente de la organización en general. Se ha observado los puntos fuertes de este sistema de control interno así como también sus debilidades, limitaciones y principios fundamentales como lo son el autocontrol, autorregulación y autogestión.

Es importante considerar que la evaluación del control interno C.O.S.O permite al auditor, realizar un proceso de auditoría más eficiente, donde se puede enfocar los procedimientos del auditor a las áreas más críticas y con alto riesgo de incorrección, en su caso, minimizar o reducir la aplicación de procedimientos de auditoría en otras áreas menos críticas con bajo riesgo. Al mismo tiempo, esta evaluación, permite obtener un conocimiento acerca de lo que sucede con la empresa e informar a la administración, acerca de fallas o debilidades detectadas que se han encontrado en el transcurso de la aplicación de la auditoría.

Las distintas formas de evaluación del sistema de control interno ayudan a evaluar de manera eficiente, la situación actual de cada departamento en el que se haya aplicado el proceso de auditoría, permite detectar fallas a nivel organizacional así como también en las operaciones, y de ese modo aplicar el método de evaluación más adecuado de acuerdo al área que se desee analizar, permitiendo rendir cuentas de su gestión a los administradores al mismo tiempo que demuestra el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles previniendo su desperdicio y uso inadecuado o ilícito.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2001). *Control Interno, Áreas específicas de implantación, Procedimientos y control*. España: Editorial Cultural de ediciones S.A.
- Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). Propuesta de Implementacion de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca (Tesis). Universidad Politecnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Auditoria, L. P. (s.f.). *mailxmail.com*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/cursos-elemental-auditoria/elementos-faseejecucion-1>
- Cabrera, A. (2010). [cuestionario de control interno para servicios turisticos "Galextur" Cia. Ltda.]. Ecuador.
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). // *Programa de Preparación Económica Para Cuadros*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- Feria, Y. H. (2017). Importancia Del Control Interno Como Herramienta en la Deteccion y Prevencion de Riesgos Empresariales, (Trabajo de Grado). 01-02. Universidad del Valle, Zarzal, Colombia.
- Fonseca, R. (2004). *Auditoría Interna, un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Editorial Acrópolis.
- Gerenciales, H. (15 de 07 de 2010). *Control Interno Hoy*. Obtenido de <http://www.controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/generalidaes-sobre-el-control-el.html?m=1>
- Gestiopolis. (18 de 08 de 2009). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.html>
- Gomez, G. (11 de 5 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Programa de auditoria y control interno para el manejo del disponible.: <https://www.gestiopolis.com/programa-auditoria-control-interno-manejo-disponible>
- Ladino, E. (18 de 08 de 2009). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno, Informe Coso, Cuarta Edición*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Martha, A. (08 de 2003). *slideplayer.es*. Obtenido de http://slideplayer.es/slide/1600169/?_e_pi=7%2CPAGE_ID10%2C1911786657

Mendivil, V. M. (2000). *Elementos de Auditoría, Ediciones contables, administrativas y fiscales S.A. de C.V., Cuarta edición.* Mexico.

monografias.com. (15 de 08 de 2009). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

Riquelme, N. C. (6 de 9 de 2011). *www.consultorasur.cl.* Obtenido de <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coco/>

Romero, J. (31 de 08 de 2012). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-segun-coso/>

Romero, K. F., & Sotomayor, K. (2013). Analisis integral de los elementos de control interno - COSO II (Tesis de pregrado). Universidad Catolica de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Santillana, J. R. (2001). *Establecimiento de sistemas de control interno, Primera Edición.* Mexico: Editorial Thomson.

www.monografias.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-deflujo/diagrama-deflujo2.shtml>.

Wikipedia. (18 de 08 de 2009). *Wikipedia.* Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Abuso_de_autoridad

Wittington. (2000). *Principios de Auditoría, Editorial McGRAW-HILL, Cuarta Edición.* Mexico.