

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**ANÁLISIS A LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO  
APLICADO A LOS RECURSOS HUMANOS**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO  
GRADUADOS**

**MÓDULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN**

Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: PAPIAS LUIGGI REYNALDO ARIAS CORONEL**

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida y la oportunidad  
de esta profesionalización y a mi familia  
por su apoyo incondicional  
“Gracias Amado Dios”

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor a mi esposa: Viviana y  
a mis hijos Griselda, Jesús, Bryan e  
Israel

## RESUMEN

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización Pública y Privada, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública y Privada de una gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad, considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática. El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas y privadas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas.

En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos de los Recursos Humanos de las entidades públicas y privadas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración de personal; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la pública.

Es notorio que las Máximas Autoridades Ejecutivas, Servidores Públicos y empleados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la entidad pública y privada, así como promover las disposiciones necesarias para garantizar razonablemente una alta eficiencia en su implantación y funcionamiento, con el fin de estimular la eficiencia de las operaciones, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y oportunamente de su misión.

En este proceso ha contribuido la divulgación de herramientas jurídicas sobre el tema, que la función pública está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. La administración pública de los Recursos Humanos, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Asimismo, que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que dispusiera la ley, que para efectos de su reglamentación dictara el Gobierno.

En cumplimiento de este es a través de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones; desarrollando el campo de aplicación, que establece a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado.

La implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal de la entidad. La aplicación de los métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia del control interno, es también responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de la buena marcha de la entidad pública es de todas las personas que trabajan.

Con el control interno en el sector público, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia del control interno en el ejercicio de sus funciones, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los Recursos Humanos de las entidades. Asimismo para alcanzar los objetivos institucionales contenidos en su Plan Estratégico Institucional y demás disposiciones legales aplicables. Contribuye también a fortalecer los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos.

El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que, bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad es de todos los servidores públicos frente al control interno, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad.

## ÍNDICE

## PÁGINA

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS	10
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos Específicos	13
2.3. Justificación	14
2.4. Alcance	15
2.5. Nivel de Investigación	15
2.5.1. Método Analítico	16
2.5.2. Método Descriptivo	16
2.6. Técnica de Investigación	16
3. MARCO PRÁCTICO	17
3.1. Definición de Marco Práctico	19
3.2. Importancia	19
3.3. Objetivos y Características	19
3.4. Clasificación de Control Interno	20
3.5. Método de Evaluación	20
3.6. Método Descriptivo	21
3.7. Método Grafico	21
3.8. Metodología Aplicar en el Control Interno	21
3.9. Ambiente de Control	22
3.10. Proceso de Valoración de Riesgo en la Entidad	23
3.11. Sistema de Información y Comunicación	24
3.12. Procedimiento de Control	24
3.13. Supervisión y Seguimiento	25
3.13.1. Definición temática	26
3.13.2. Planeación	26
3.13.3. La Auditoria Gubernamental	28
3.13.4. Concepto General de Control	28
3.13.5. Elementos del Sistema de Control	29
3.13.6. Clasificación Técnico Funcional del Control	29
3.13.7. Según el Sistema de Control Empleado	30
3.13.8. Según la Esfera Jurídica Económica de Aplicación	30
3.13.9. Control Interno	31

4. CONCLUSIONES.

63

5.REFERENCIAS-BIBLIOGRAFICAS

## 1. INTRODUCCION

En estos últimos tiempos y por la coyuntura que atraviesa nuestro país en el ámbito social, se hace imprescindible que las Instituciones públicas como privadas, seleccionen y evalúen las virtudes humanas sobresalientes en jerarquías acordes al talento que brinden, para un mejor desempeño de funciones, así mismo evitar los costos que representan los cambios continuos de personal en las mismas.

Es fundamental el proceso de selección de personal a través de un control Interno aplicado al personal, como la acreditación documentaria, porque incluye puestos claramente definidos a la capacidad que poseen los evaluados y procesos de contratación estandarizados acordes a los conocimientos y estudios realizados. Esta selección de liderazgo institucional se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener idoneidades humanas con vocación, dinámica de desarrollo en el conocimiento de nuevas técnicas empresariales, para ponderar y seleccionar el valor del capital humano, en puestos de trabajo acordes a sus conocimientos, experiencias y virtudes que posean.

Actualmente el talento humano, es considerado por las teorías de Organización de Empresas, como uno de los activos más valiosos, el mismo debe ser regulado o controlado por criterios, políticas, manuales, etc., en tal sentido es necesario delimitar controles internos relacionados con los Sistemas de Administración de Personal, los mismos son para la eficiencia, eficacia y economía de las instituciones, características que debe resaltar en los entes públicos como privados, para alcanzar los objetivos planteados en el Programa de Operación Anual (POA) y Programa de Operación Anual Individual (POAI).

La necesidad de control Institucional es mayor cuando se ven enfrentadas a corrientes de cambios y la creciente competencia y la creciente corrupción en entes públicos; el rediseño de la estructura organizacional constante, adquisiciones, fusiones, nuevas tecnologías y la creación de nuevos negocios, son algunas de las causas que crean situaciones de cambio, situaciones que por lo general no se planean, de esta manera la MAE empieza a comprender el cambio que representa una oportunidad y una amenaza, lo cual ha influido a que el Control Interno sea uno de los mecanismos y herramientas primordiales para el adecuado crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de una Institución frente a dichos cambios.

El control interno es importante para la estructura administrativa y Financiera de una Institución Pública, permite evaluar las diferentes actividades que se realizan, y así ayuda a facilitar el proceso de decisión en una Gestión. La responsabilidad de la Institución Pública y desarrollo del Sistema de control interno recae no solo sobre los niveles ejecutivos, sino sobre



todas las personas que forman parte de ella; solo de esta manera se puede garantizar que el proceder sea coherente con los objetivos de la Institución.

El sistema de control Interno debe estar de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la institución, y el plan estratégico institucional; la responsabilidad de cada nivel Ejecutivo, así mismo el Sistema de Control Interno asegura una gestión eficiente, eficaz y efectiva Institucional, identificando el personal adecuado, capaz y dinámico para la ejecución de los objetivos planteados, para poder proteger los activos e intereses, optimizando recursos y buscando el mejor desempeño de funciones, haciéndola confiable en sus resultados estratégicos y financieros.

Entre ellos el recurso humano, en la actualidad posee una competitividad y conocimiento, es así que la administración y control de los recursos humanos es un área muy importante en una empresa o institución. La unidad de Recursos Humanos es la encargada de la contratación de personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones, con la finalidad de lograr su productividad y como tal el rendimiento de todo el personal como un solo grupo, así como su rendimiento individual eficaz, eficiente y efectivo.

Por ello la función que desempeña se vera de forma más notable e importante, hablando del desarrollo y avance que esta tiene, por lo cual representa una inversión institucional durante el desarrollo de sus funciones.

(1)El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- a) la obtención de información financiera correcta y segura,
- b) la salvaguarda de los activos y
- c) la eficiencia de las operaciones.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los

bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo, el riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así:

- a) Riesgo Inherente,
- b) Riesgo de Control y
- c) Riesgo de Detección.

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa. El siguiente informe contiene la investigación concerniente al Control Interno y su Evaluación

## **CONTROL INTERNO APLICADO A LOS RECURSOS HUMANOS Y LA S.A.P.**

**(2)ARTICULO 5. (FUNCIONES DEL SERVICIO NACIONAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL).**- El Servicio Nacional de Administración de Personal tiene como misión promover y regular la aplicación del Estatuto del Funcionario Público, el Sistema de Administración de Personal, la carrera administrativa, el desarrollo del servidor público y el Sistema de Organización Administrativa en el marco de la reforma institucional.

- a. Revisar y actualizar periódicamente las presentes Normas Básicas con base al análisis de la experiencia de su aplicación, las variaciones en el contexto socioeconómico, la dinámica administrativa y el funcionamiento de los otros sistemas de administración.
- b. Promover e impulsar la aplicación del Estatuto del Funcionario Público.
- c. Administrar el Sistema Nacional de Registro de Personal de la Administración Pública.
- d. Implantar el Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Pública, priorizando los programas que demande la carrera administrativa.
- e. Conducir el proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa.
- f. Promover el desarrollo normativo relativo al Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

- g. Administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de los funcionarios públicos.
- h. Coordinar la implantación del Sistema de Administración de Personal con los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto.
- i. Dictar cuantas Resoluciones Administrativas sean necesarias para asegurar la correcta aplicación de los sistemas a su cargo.
- j. Brindar asistencia técnica a las unidades de personal de las entidades públicas, a fin de fortalecer su capacidad de gestión en el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.
- k. Proveer oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información necesaria para desarrollar con eficiencia las funciones a su cargo.
- l. Otras atribuciones que legalmente le sean conferidas.

**ARTICULO 6. (OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LAS ENTIDADES PUBLICAS).-**

Conforme a lo establecido en el artículo 2 de las presentes Normas Básicas, todas las instituciones públicas deben:

- a. Aplicar las disposiciones del Estatuto del Funcionario Público, según corresponda.
- b. Implantar el Sistema de Administración de Personal conforme a las presentes Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).
- c. Cumplir con las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Servicio Civil en el ámbito de su competencia.
- d. Desarrollar las actividades del proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa, de acuerdo a las presentes Normas Básicas.
- e. Solicitar y/o acogerse a los programas de asistencia técnica del Servicio Nacional de Administración de Personal
- f. Realizar, bajo la orientación del SNAP, investigaciones que determinen las necesidades de capacitación de los servidores públicos, en especial aquellos pertenecientes o aspirantes a ingresar a la carrera administrativa.
- g. Suministrar oportunamente todos los datos e información requerida por el Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP).

- h. Dar oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información relativa a los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios públicos de carrera.
- i. Elaborar y actualizar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de su entidad, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema, de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal en su entidad.

Las entidades públicas tendrán como órganos operativos del Sistema de Administración de Personal a las Unidades de Personal.

El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), dictará mediante Resolución Administrativa, los lineamientos para el funcionamiento de las unidades de personal, a fin de promover la capacidad técnica necesaria para el desarrollo del Sistema de Administración de Personal y de la Carrera Administrativa.

El presente documento se enfoca en la importancia de la "Control Interno Aplicado a los Recursos Humanos a través del Sistema de Administración de Personal" como una herramienta al interior de la Institución y Organización que logra garantizar una Gestión eficaz y eficiente en los Recursos Humanos Institucionales como un proceso integral, capacitado, planificado y ejecutado.

Los procedimientos actualmente en la mayoría de las instituciones públicas tienen una deficiente falta de procedimientos que permitan medir y evaluar cuantitativamente y cualitativamente la selección de personal con el consiguiente riesgo de responsabilidad por la función pública, debido a la inexistencia de un Control Interno de documentación de personal como ser:

- Deficiente control de files
- Falta de respaldos en títulos profesionales
- Seguimiento e indagación de títulos en universidades recursos humanos
- Verificación de titulación nacional e internacional recursos humanos
- Restructuración de personal antiguo sin títulos profesionales
- Falta de control interno en unidades y funcionarios
- Control en duplicidad de funciones
- Existencia de nepotismo en funcionarios

El control y fiscalización de la documentación debe ser realizada por la unidad de recursos humanos como la dirección administrativa, quien avala la evaluación a través de comisión de valoración de la misma institución.

(3) Falta de capacitación

Uno de estos problemas comunes es la falta de capacitación. Cuando una persona que forma parte de un equipo y que ocupa un puesto con unas funciones determinadas no ha recibido la capacitación que requiere su trabajo, se reducen notablemente las posibilidades de que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente. Es común en este entorno que se retrasen las entregas, que se repitan varias veces los procesos (incluso aquellos que pueden ser bastante simples) y que se inicie un ciclo de trabajo de “ensayo error” con costes altos. La capacitación del personal es, en muchos casos, costosa y muchas veces requiere una inversión de tiempo importante; sin embargo, es necesario que sea realizada.

La labor del departamento de Recursos Humanos es justamente detectar en qué momento es necesaria la capacitación y para qué persona en concreto se debe ofrecer. Cuando un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que, si lo comunica, pueda perder el trabajo. Este miedo es un error fatal que debe evitarse mediante unos procesos de comunicación basados en la confianza y recalando siempre a los trabajadores que lo más importante para todos es el cumplimiento de los objetivos y si para ello es necesario aprender algo nuevo, se debe hacer.

El departamento de Recursos Humanos eficiente consigue establecer estos canales de comunicación y funciona como facilitador de los procesos de capacitación para los empleados. Además, intenta en la medida de lo posible que la inversión se rentabilice, intentando ofrecerla por ejemplo, a varias personas a la vez, organizando talleres que puedan beneficiar a todos los trabajadores, etc.

#### Falta de concienciación

El segundo gran problema al que se enfrenta normalmente un departamento de Recursos Humanos es la falta de concienciación. Esto se produce cuando uno de los miembros del equipo no quiere hacer su trabajo de la manera correcta, afectando a la empresa y a sí mismo.

En algunos casos es posible ver cómo las empresas prefieren mantener a empleados que no desean trabajar más, simplemente por evitar el pago de la indemnización o por esperar que “milagrosamente” las cosas vuelvan a ser como “antes”.

Los líderes a veces no se dan cuenta de la gran pérdida que esto supone ya que para que exista la eficiencia es absolutamente necesario que tanto la empresa como el empleado tengan un acuerdo

beneficioso por ambas partes para que gracias a la satisfacción mutua, se pueda trabajar de la mejor manera posible.

El departamento de Recursos Humanos debe revisar aquellos casos en los que se detecte falta de conciencia del deber, analizarlo de manera individual y actuar en consecuencia. En el caso en el que no sea posible realizar acuerdos en positivo, es preferible cerrar el trato de trabajo y contratar a una persona nueva.

Otro problema con el que se encuentra normalmente un departamento de Recursos Humanos son los métodos de selección poco apropiados. En ocasiones, dada la carga de trabajo, algunas empresas prefieren renunciar al hecho de encargarse de la selección del personal y por ello, contratan a una empresa especialista en reclutamiento del sector.

Sin embargo, en las empresas donde sí se realizan procesos de selección internos, suelen realizarse con procesos lejanos a la realidad de las necesidades de la empresa o derivados a personas que no tienen los conocimientos necesarios para la toma de las decisiones de entrada de personal nuevo a la empresa.

Los encargados del reclutamiento deben tener habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada posición, limitando así el riesgo de equivocarse, algo que, aunque siempre existe, se debe intentar minimizar. Buscar un encuentro entre lo que se necesita realmente en la empresa y lo que la persona candidata puede ofrecer, es considerado casi un arte para el que hay que aprender a detectar perfiles y conocer a fondo las tareas de cada puesto.

Los conocimientos en psicología son también de gran importancia en este sentido y soportan de mejor manera la decisión de tomar a una u a otra persona en caso de similitud de perfiles.

#### Exceso o falta de personal

Otro de los problemas más frecuentes es el exceso o falta de personal. Cuando el personal es excesivo, casi siempre se puede hablar también de "burocracia excesiva". En estos ambientes es posible que los procesos sean muy complejos y poco claros y los costes se elevan de tal manera que se inicia el declive.

Lo opuesto a esta situación es la falta de personal. En las empresas con pocas personas, los trabajadores suelen tener mil usos, algo que, aunque a corto plazo puede ser un ahorro, a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y de eficiencia.

Las personas no pueden estar enfocadas en muchas actividades a la vez y, de hecho, se recomienda que cada uno desarrolle sus propias destrezas y especialidades en el trabajo y esta idea es totalmente imposible de hacerse real en un ambiente donde la exigencia del multitasking es extrema por la falta de colaboradores.

Los problemas de comunicación son fallos que se pueden dar en el ámbito de lo interpersonal o a partir de los jefes hacia los empleados. La consecuencia común a todos ellos es el mal clima laboral, un espacio determinado por el estilo agresivo en la comunicación. Los conflictos y rivalidades con las que ha de lidiar el departamento de Recursos Humanos conducen a problemas de coordinación y a falta de solidaridad en el día a día.

Relación con abogados entre otros temas, el Departamento de Recursos Humanos suele caer en el error de no consultar a los abogados. Este error que suele darse constantemente en departamentos jóvenes puede acarrear grandes problemas económicos importantes.

La ley laboral es compleja y variable por lo que las demandas pueden tomar por sorpresa a cualquiera si no se mantiene el constante diálogo con el área legal y se intenta establecer un método eficiente para mantener a todos los miembros del equipo de Recursos Humanos al tanto de las novedades, al menos en líneas generales.

La falta de previsión, la inflexibilidad y la actitud defensiva suelen ser otros de los problemas graves que muy comúnmente se encuentran en Recursos Humanos.

¿Se involucran los empleados?

Finalmente, personal poco involucrado suele ser otro de los grandes problemas a los que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos. Cuando la persona encargada del departamento no tiene conocimientos suficientes de las actividades de la organización, los procesos no se manejarán de la mejor manera.

El departamento de Recursos Humanos debe poder hablar el mismo lenguaje que los operarios, entender cuáles son sus funciones y conocer sus objetivos para poder entenderlos y establecer relaciones beneficiosas para todos. El error suele ser causado por una falta de visión: cuando el departamento de Recursos Humanos se encierra en su labor de reclutamiento y solamente se preocupa de sus procesos operativos, los problemas empiezan a aparecer. Esta limitación debe

evitarse en la medida de lo posible ya que reduce las posibilidades de crecer de la empresa de manera indirecta.

Cuando una empresa acepta y entiende que lo mejor que tiene es su gente, empieza a trabajar en pos de conseguir que sea ese recurso la base de su éxito. Solo de esta manera se puede empezar a pensar en la excelencia. Si lo tuyo son los Recursos Humanos, encuentra nuestra oferta de formación en Recursos Humanos.

(4) Nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración, sea implícita o explícita. Una persona no es capaz de administrar, sin tener los conceptos básicos a los cuales pueda hacerse referencia y utilizarse. En otras palabras, un jefe no puede operar en el vacío. Hay un sistema de pensamiento que prevalece en los esfuerzos administrativos de una persona, esto requiere que un gerente piense, analice, tome decisiones y emprenda acciones. Como resultado, el gerente forma un patrón de criterios, medidas, pruebas, usando los criterios que revelan los verdaderos motivos, los objetivos reales que se buscan, las relaciones psicológicas y sociales que se consideran adecuadas y la atmosfera económica general que se refiere así pues la filosofía se define como: Una combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración otro autor la define así: Consiste en la formulación de una extensa indagación que empequeñece hasta la nada comparativa los problemas de las cosas cotidianas de la administración en los beneficios de la filosofía administrativa existen tres ventajas para un administrador que tenga y utilice una filosofía administrativa estas son las ventajas-que-existen:

a) Ayuda a ganar un apoyo efectivo y partidario, pues la gente sabe cuál es la condición del administrador y que en acciones generales, es probable que se emprenda estese sabe que el gerente actúa en cierta forma, y tienen en lo que están haciendo.

b) Proporciona directrices y cimientos para el pensamiento administrativo. Cuando las condiciones científicas y sociales están cambiando con rapidez, es evidente la importancia de un cuerpo de conocimientos básicos y de convicciones que constituyen una filosofía, pues los nuevos retos de los administrativos, por los cuales no hay ciertas soluciones a la medida, deberán ser enfrentados, aquí-es-útil-en-especial-la-filosofía-de-la-administración.

c) Proporciona un marco de referencia en el cual el gerente puede comenzar a pensar, normalmente esto no solo orientara sino, que también estimulara el proceso pensante, para soluciones-efectivas-y-satisfactorias.



Por otra parte han ido surgiendo a través de las décadas varias corrientes filosóficas de la administración y han dejado el lugar a nuevas filosofías o han sido modificadas por el pensamiento contemporáneo, de una época muy particular ya que algunos gerentes dan un peso considerable a la importancia del individuo, ya que la confianza en cada empleado teniendo un mínimo de reglas y controles, estos se cercioraran de que el trabajo para cada persona no solo tenga significado gratificante, sino que tengan responsabilidades en cada empleado; otros administradores, -modifican-esto-enfatizando-un-áspero-individualismo.

Una inmensa confianza en si mismo, consagración a la unidad de decisiones y notables habilidades personales, que parecen necesarias para aplicar esta filosofía en particular. Pues sin embargo en los últimos años, partidarios a la administración han dado mayor importancia al grupo de aquí la creencia básica, es considerar al grupo en estas decisiones y acciones administrativas esto ha originado actividades como: planeación por grupos, toma de decisiones por grupos y usos de comité ya que el gerente, para poder alcanzar el objetivo, formula planes y acciones conjuntos con los empleados que tienen distintos valores este que los planes y acciones resultados son puestos en práctica-para-alcanzar-los-objetivos-organizacionales.

## **2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS.**

(5)El término metodología se define como el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica. Este término se encuentra vinculado directamente con la ciencia, sin embargo, la metodología puede presentarse en otras áreas como la educativa.

La metodología didáctica. Tiene que ver con todo lo relacionado con las formas o métodos de enseñanza que permiten el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje, que en este caso sería la obtención de los conocimientos necesarios para el aprendizaje, desarrollo y entendimiento de diversas maneras de aprender un trabajo o profesión en especial. Las metodologías aplicadas en el proceso de enseñanza son: la deductiva, la inductiva y la analógica o comparativa.

En cuanto a la metodología jurídica, esta puede ser entendida, como una disciplina que facilita las bases filosóficas utilizadas en la práctica de la ciencia jurídica.

Metodología del conocimiento, se encuentra compuesta por una serie de elementos que permiten la correspondencia entre el hombre con su medio ambiente. Dentro de ella se encuentran cuatro métodos generales de obtener conocimiento:

El método de tenacidad: a través de este procedimiento, el sujeto deja de creer en su verdad y adopta como verdadera, la tradición impuesta por un grupo o gremio de autoridad.

El método apriori o de intuición: este método estima que las personas logran llegar a la verdad mediante la comunicación y el intercambio libre de ideas; y al no existir un consenso entre las partes se origina una disyuntiva al determinar quién tiene la razón.

(6) Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. En este artículo describiremos tres tipos o métodos de investigación: la descriptiva, la exploratoria-y-la-explicativa.

Clasificar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria o explicativa tiene que ver con la profundidad de la misma; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar. También existen otros tipos de investigaciones que se clasifican según el tiempo de duración o según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación; pero esas no las abordaremos en este artículo.

Esta investigación incluye dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo. Los factores que influyen, en que este trabajo se inicie como exploratorio son los siguientes: El conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que pretendamos dar al estudio.

Exploratorio, de acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri y coautores: Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, se considera este trabajo de tipo exploratorio porque está orientado al desarrollo de una Auditoría de Selección de Personal en entidades descentralizadas.

#### (8) Investigación Exploratoria

Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer.

La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos.

Los resultados de este tipo de tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo.

Con este tipo de investigación o bien se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa, o bien se deja planteada y formulada una hipótesis (que se podrá retomar para nuevas investigaciones, o no).

- Descriptivo, porque el propósito de esta investigación es especificar, de la manera más precisa posible e independiente, las características de los conceptos que componen el objeto de estudio, para así describir lo que se investiga. Al respecto Sampieri y los coautores señalan:

<sup>(9)</sup> “Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan la variables medidas.

#### (10) Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar.

En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

Una forma de captar los recursos humanos son las convocatorias públicas en las instituciones, actualmente son enmarcadas bajo presiones sociales, relacionadas a influencias políticas, de las que en pocas situaciones se encuentran funcionarios idóneos y más aún cuando existe la unidad de transparencia que también está en esa acción.

El propósito es eliminar esta selección de personal que no cuenta con documentación respaldaría, y que sean medidas las capacidades de estos recursos humanos.

<sup>(11)</sup> Es una forma de reflexión o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

(12) Es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los **objetivos**, que son : Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera.

## 2.1. OBJETIVO GENERAL

(13) El control interno, es una herramienta que permite identificar factores de riesgo en ciertas áreas y posibilita lograr un objetivo de control. Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de objetivos para el control interno, de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos.

Cada una de estas aboga por un tema en específico para lograr ciertas metas de control, no obstante, es el control interno enfocado a la información financiera el que compete y es relevante para las operaciones de auditoría de estados financieros.

Evaluación del control interno y sus componentes en la auditoría de estados financieros

En muchas ocasiones, cuando se habla de controles internos las percepciones de su significado son muy distintas, dependiendo del usuario, preparador, auditor o dirección. Para algunos usuarios, control interno se refiere a los procedimientos de conciliaciones y autorizaciones; para otros, pudieran ser los controles relativos a fraude; y para otros, ser solo políticas y procedimientos establecidos en las empresas.

Sin embargo, de manera general se puede comentar que los controles internos son las respuestas de la administración de una empresa o negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control.

Los objetivos de los controles internos pueden agruparse en cuatro categorías:

- Estratégicos.
- De información financiera.
- De operaciones.
- De cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos.

Si bien las empresas requieren establecer controles internos para mitigar los riesgos asociados con estos temas; para efectos de la auditoría de estados financieros, el control interno relevante es el relacionado con la información financiera.

En el presente artículo se analizará la evaluación del control interno y sus componentes en la auditoría de estados financieros, tomando en cuenta las disposiciones de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) para efectos de exponer la finalidad, el alcance y la naturaleza del control interno sobre la información financiera, incluyendo los cinco componentes que debe evaluar el auditor de los estados financieros.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

(13) Conforme a la NIA 315, Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, el auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Para esto el auditor deberá primeramente excluir de su análisis los controles internos que van encaminados a temas no relacionados con la información financiera, y posteriormente identificar cuáles de los controles internos relacionados con información financiera son relevantes, conforme su juicio profesional, para que con base en estos realice su evaluación.

El primer paso para el auditor es evaluar el diseño del control para identificar los riesgos que se busca mitigar con el control; posteriormente, habrá que identificar qué controles existen para mitigar esos riesgos. También, a su vez, deberá determinar si se han implementado mediante entrevistas con personal de la empresa y la realización de procedimientos adicionales.

La principal consideración del auditor es si, y cómo, un control específico previene o detecta y corrige incorrecciones materiales en las transacciones, saldos de balance o información a revelar y sus aseveraciones relacionadas.

Los controles internos abarcan cinco componentes clave que se indican a continuación:

### **Entorno (o ambiente) de control**

Este componente es la base para el resto de los componentes del control; un ambiente de control débil origina que sin importar el adecuado diseño del resto de los componentes, no se pueda confiar totalmente en estos. El ambiente de control fija el nivel de disciplina y estructura que hay en la empresa.

Algunas áreas clave al analizar este componente por parte del auditor se enlistan a continuación:

**Integridad y valores éticos:** existe en la empresa desde la alta dirección hasta los niveles iniciales de personal un compromiso con valores de integridad y éticos, tanto en palabras como en hechos, con lo cual se busca desincentivar cualquier tipo de conducta inapropiada.

**Compromiso con la competencia:** la empresa toma medidas para que su personal operativo y directivo conozca cómo realizar su trabajo de una manera eficiente y adecuada.

**Participación efectiva de los responsables del gobierno de la entidad:** existen órganos independientes que efectivamente estén vigilando el adecuado funcionamiento de la empresa.

**Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidad:** existe una estructura organizacional adecuada para llevar a cabo los objetivos, definiéndose los niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los elementos de esta estructura.

### **2.3. JUSTIFICACION.**

El análisis a la Propuesta de control interno aplicado a los Recursos Humanos relacionado con el Sistema de Administración de Personal (SAP) y del Proceso de Selección de Personal en Instituciones Publicas Descentralizadas, coadyuva el control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la selección de personal necesario para utilizar una metodología de aplicación real y práctica.

TEORICA: Una forma eficiente de establecer procedimientos es a través de la formulación de auditorías de diferentes procedimientos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos.

La ausencia de políticas, reglas, normas, manuales, para el manejo de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Control Interno en el Personal de Instituciones Publicas Descentralizadas.

- El trabajo realizado.
- Los principales problemas detectados.
- Y la determinación de recomendaciones.

### **2.4. ALCANCE.**

El propósito principal del presente documento es de brindar y proponer el la Aplicación del Control Interno en los Recursos Humanos relacionado con el Sistema de Administración de Personal, cómo están funcionando los Procesos de Selección de Personal en entidades Públicas Descentralizadas, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales, que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La justificación metodológica que se empleará en la propuesta, se describe a continuación:

De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación. Cabe mencionar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el método deductivo – inductivo.

## **2.5. NIVEL DE INVESTIGACION.**

El nivel es crucial para las conclusiones que se pueden hacer sobre un fenómeno, afecta lo que puedas decir sobre la causa y los factores que influyen en el fenómeno.

También es importante elegir un método de investigación que se encuentre dentro de los límites de lo que el investigador puede hacer. Tiempo, dinero, viabilidad, ética y disponibilidad para medir el fenómeno correctamente son ejemplos de cuestiones que limitan la investigación.

La elección de las mediciones científicas también son esenciales para obtener la conclusión correcta. Algunas mediciones pueden no reflejar el mundo real porque no miden el fenómeno como deberían hacerlo.

Para estructurar el marco práctico, se ha realizado la indagación de las actividades de esta clase de instituciones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se recurrirá al desarrollo de una Auditoría Operativa y la aplicación de legislación correspondiente.

Como en cualquier tipo de actividad Empresarial e Institucional existe la necesidad de realizar una evaluación o examen de los sistemas de administración de Recursos Humanos, relacionados al o los procesos de selección y control interno que puedan existir.

Control para aumentar la credibilidad de la información generada por dichos sistemas, aportando una seguridad razonable mediante la emisión de un control interno con el que se pretende evaluar los mecanismos de selección adoptados por las distintas unidades o áreas.

### **2.5.1. METODO ANALITICO**

<sup>(11)</sup>Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. El análisis descompone el todo en sus partes.

## **2.5.2. METODO DESCRIPTIVO**

<sup>(11)</sup>El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo. Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

## **2.6. TECNICA DE INVESTIGACION**

El análisis y la síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan.

### **LA DEDUCCIÓN**

<sup>(11)</sup>El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

## **3. MARCO PRÁCTICO**

El cumplimiento de todas las etapas indicadas para su redacción, permite elaborar las tablas o cuadros de salida (en auditoría; planillas de deficiencias, puntos clave, determinación de áreas críticas) para luego realizar el análisis e interpretación de la información. Los resultados obtenidos constituyen-el-diagnóstico-de-la-institución-(empresa)-región-o-comunidad.

<sup>(15)</sup>Pasos-para-elaboración-del-marco-practico

- Delimitar objetivos
- Operativizar variable.

Tabulación; Describe el proceso mediante el cual se determina la frecuencia de aparición de las diferentes respuestas y datos. Tablas de Salidas; Permite el análisis de la información obtenida y



la relación entre los diferentes tipos de información por medio de tablas o cuadros de-salida.  
Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Información

- Descripción del trabajo realizado

- Proceso mediante el cual se describe los hechos reales desarrollados en sus distintas etapas o fases del trabajo de investigación.

- Para la redacción se toma en cuenta toda la información recogida de fuentes primarias con relación a las variables analizadas.

- Una vez procesada se tiene como resultados los cuadros o tablas de salida Economía: Diagnóstico: relevamiento, procesamiento de la información presentación de cuadros de salida, y análisis e interpretación de la información incluida en los cuadros de salida Auditoria Describe las etapas: Planificación, análisis. El cumplimiento de todas las etapas indicadas para su redacción, permite elaborar las tablas o cuadros de salida (en auditoria; planillas de deficiencias, puntos clave, determinación de áreas críticas) para luego realizar el análisis e interpretación de la información. Los resultados obtenidos constituyen el diagnóstico-de-la-institución-(empresa)-región-o-comunidad.

Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Información

- Descripción del trabajo realizado

- Proceso mediante el cual se describe los hechos reales desarrollados en sus distintas etapas o fases del trabajo de investigación.

- Para la redacción se toma en cuenta toda la información recogida de fuentes primarias con relación a las variables analizadas.

- Una vez procesada se tiene como resultados los cuadros o tablas de salida Economía: Diagnóstico: relevamiento, procesamiento de la información presentación de cuadros de salida, y análisis e interpretación de la información incluida en los cuadros de salida Auditoria Describe las etapas: Planificación, análisis, comprobación del-funcionamiento-del-sistema-y-presentación-del-Informe-Final

Estimación del Modelo Fuente: Elaboración propia Ref.: Encuesta a la población El modelo presenta un R ajustado mayor que el modelo anterior, además un menor S.E. de regresión, y criterios de Akaike y Schwars mayores en valor absoluto, mostrando evidencia de una mejora sustancial, para verificar si aún quedan en la serie sis, comprobación del funcionamiento-del-sistema-y-presentación-del-Informe-Final.

Estimación del Modelo Fuente: Elaboración propia Ref: Encuesta a la población El modelo presenta un R ajustado mayor que el modelo anterior, además un menor S.E. de regresión, y criterios de Akaike y Schwars mayores en valor absoluto, mostrando evidencia de una mejora sustancial, para verificar si aún quedan en la serie

En virtud de que el objetivo principal del proyecto es el de elaborar una Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Sistema de Administración de Personal en Instituciones Publicas Descentralizadas, a continuación se citan algunas definiciones principales.

El marco práctico es una parte del trabajo de investigación que muestra en datos cuantitativos y cualitativos todo el desarrollo realizado, describiendo cada uno de los procesos y actividades efectuadas, utilizando para esto, una serie de instrumentos matemáticos y analíticos explicando el fenómeno estudiado, donde se identifica y describe cada una de las etapas o fases estudiadas en la fase del diagnóstico, trabajo de campo y el análisis, mostrando la interpretación de los resultados, si-es-posible-de-manera-gráfica.

Un Marco Práctico se inicia con la planificación del trabajo de campo, donde se establecen los medios, instrumentos, fases, etapas y sobre la base de ellos el investigador llevará a cabo el relevamiento de la información, para su posterior diagnóstico, análisis, comprobación-de-la-hipótesis-y-conclusiones.

Las investigaciones académicas en pre-grado varían entre simples descripciones de eventos ó fenómenos hasta la verificación empírica de la validez de la hipótesis, la exigencia no-están-rigurosa-para-aportar-con-algo-nuevo.

El alumno investigador, en este punto, define si su estudio será de tipo analítico como es en la mayoría de los casos, o en su defecto, se centrará en un tema donde sea necesario el enfoque de sistemas.

Se debe tomar muy en cuenta que el Marco Práctico no es una simple interpretación de la teoría, es la presentación de la investigación en resultados donde se describirá los hechos debidamente respaldados en papeles de trabajo los cuales pueden estar en anexos u otros tipos de carpetas adicionales, (estudios, cálculos, análisis, etc., etc.).

### **3.1. DEFINICIÓN DEL MARCO PRÁCTICO**

(16)Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así

como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u-objetivos-previstos.(Sucre.gov.co,-2014)

### **3.2. IMPORTANCIA**

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. (Unicauca, 2010)

### **3.3. OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS**

Los principales objetivos del Control Interno se muestran a continuación:

- Proteger los recursos de la empresa, para que no existan riesgos que afecten la administración de los mismos.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en las empresas facilitando la correcta ejecución de las actividades para el logro de objetivos.
- Vigilar que todas las actividades y recursos se encuentren relacionados con los objetivos planteados.

Las principales características del Control Interno son:

- Gestión de la integridad
- Personal-competente
- Separación-de-funciones
- Historial-de-mantenimiento
- Salvaguardias

### **3.4. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Control Interno Contable

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados

e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos. (Mantilla S. A., 2010)

#### Control Interno Administrativo

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa.

Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad. (Eumed.net, 2010)

### **3.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Los métodos de evaluación son indispensable para recabar información en la que se evidencia si existen o no riesgos.

#### Cuestionarios

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social. (Unicauca, 2010)

### **3.6. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva. En la primera auditoría que realiza el auditor, dentro de los papeles de trabajo “permanentes” o de carácter histórico para resumir y entender el control interno existente utiliza primariamente estos dos métodos y ya cuando requiere evaluar de manera más extensa utiliza el método de cuestionarios.(Académica Comunidad Digital de Conocimiento, 2013)

### 3.7. MÉTODO GRÁFICO

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

“Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros); en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos, etc., y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones.” (Mendivil Escalante, 2010)

### 3.8. METODOLOGÍA A APLICAR EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno se realizó en base a los ocho componentes del Marco Integrado de Gestión de Riesgo (Coso II), realizando dos preguntas de cada uno dando como resultado dieciséis interrogantes dirigidas a evaluar el control de la Capacidad Contable y Administrativa.

Cabe recalcar que para determinar el riesgo de control se realizó una regla de tres debido a que cada pregunta tiene una ponderación entre 0 y 10, por lo que se las dividió en tres rangos como son:

RANGO	DETERMINACIÓN
1 - 3	Bajo
4 - 7	Medio
8 - 10	Alto

La fórmula a utilizar para establecer el nivel de riesgo de control en las áreas de estudio es:

$$\text{Riesgo de control} = \% \text{ Puntaje Óptimo} - \% \text{ Puntaje Obtenido}$$

### 3.9. AMBIENTE DE CONTROL.

Establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control y provee disciplina y estructura, y Comprende:

- Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos: **La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de la gente**, considerados como elementos esenciales en el diseño, administración, supervisión y seguimiento de los otros componentes. Son producto de los estándares éticos y de comportamiento de la entidad, de la manera como se comunican, y de la manera como se hace obligatorio su cumplimiento en la práctica.

Compromiso por la competencia: La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas y/o trabajo del individuo.

Participación de quienes están a cargo del gobierno: La conciencia de control está influenciada por quienes están a cargo del gobierno, la extensión de su participación y escrutinio de las actividades, la información que reciben, y su interacción con los auditores

Filosofía y estilo de operación de la administración: comprenden un rango amplio de características, actitudes y acciones hacia la presentación de informes financieros frente al procesamiento de información y frente a las funciones y el personal de contabilidad.

- Estructura organizacional: Provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan, y revisan sus actividades por el logro de objetivos amplios de la entidad. Considera las áreas claves de autoridad y responsabilidad y las líneas apropiadas de información.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: Este factor incluye la manera como se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera como se establecen las jerarquías de relación y autorización. Incluye las políticas relacionadas con las prácticas de

negocio apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos provistos para llevar a cabo las obligaciones.

- Políticas y prácticas de recursos humanos: Se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación, y acciones remediales.

### **3.10. PROCESO DE VALORACIÓN DE RIESGO EN LA ENTIDAD.**

Proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan. Incluye la manera como la administración identifica los riesgos relevantes para la preparación de estados financieros que da origen a una presentación razonable, en todos los aspectos importantes de acuerdo con las políticas y procedimientos utilizados para la contabilidad y presentación de informes financieros, estima su importancia, valora la probabilidad de su ocurrencia, y decide las acciones consiguientes para administrarlos.

Los riesgos relevantes para la presentación de informes financieros incluyen eventos y circunstancias externos e internos que pueden ocurrir y afectar de manera adversa la habilidad de una entidad para iniciar, registrar, procesar e informar datos financieros consistentes con las aseveraciones de la administración contenidas en los estados financieros.

Los riesgos pueden surgir o cambiar a causa de circunstancias tales como las siguientes:

- Cambios en el entorno de operación.
- Personal nuevo.
- Sistemas de información nuevos o modernizados.
- Crecimiento rápido.
- Nueva tecnología.
- Modelo de negocio, productos, o actividades nuevos.
- Restructuración corporativa.
- Operaciones extranjeras expandidas.
- Nuevos pronunciamientos de contabilidad.

### **3.11. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Un sistema de información consta de infraestructura, software, gente, procedimientos, y datos.

El sistema de información relevante para los objetivos de presentación de informes financieros consta de los procedimientos, y de los registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la entidad y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos y patrimonio neto relacionados. Las transacciones pueden ser iniciadas manual o automáticamente mediante procedimientos programados.

El procesamiento incluye funciones tales como la edición y validación, cálculo, medición, valuación, resumen, y conciliación, ya sean desarrolladas por procedimientos automatizados o manuales. De acuerdo con ello, un sistema de información comprende métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Mide el valor de las transacciones de manera que permite registrar su propio valor monetario en los estados financieros.
- Determina el período en el cual ocurrieron las transacciones.
- Presenta adecuadamente las transacciones y revelaciones relacionadas.

### **3.12. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración, tiene diversos objetivos y se aplican en distintos niveles organizacionales. Generalmente son relevantes para una auditoría que categoriza las políticas y procedimientos que se relacionan con lo siguiente:

- Revisiones de desempeño: Incluyen revisiones versus presupuestos, pronósticos, y desempeño del período anterior; relacionan diferentes conjuntos de datos (de operación o financieros), junto con acciones de investigación y correctivas.
- Procesamiento de información: Se desarrolla para verificar la exactitud, integridad, y autorización de las transacciones. Los dos agrupamientos más amplios de los procedimientos de control de los sistemas de información son “controles de aplicación” (procesamiento de aplicaciones individuales,



ayudan a asegurar que las transacciones ocurrieron, están autorizadas, y están completa y exactamente registradas y procesadas) y “controles generales” (incluyen controles sobre los centros de datos y las operaciones de las redes; adquisición y mantenimiento del software del sistema; seguridad de acceso; y adquisición, desarrollo, y mantenimiento del sistema de aplicación).

- **Controles físicos:** Comprenden la seguridad física de los activos, incluyendo salvaguardas adecuadas tales como instalaciones aseguradas, acceso seguro a activos y registros; autorización para el acceso a programas de computación y archivos de datos; y conteo y comparaciones periódicos con las cantidades que se muestran en los registros de control.
- **Segregación de funciones:** La asignación de gente diferente para las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar transacciones y mantener la custodia de los activos, tiene la intención de reducir las oportunidades de permitirle a cualquier persona que se encuentre en posición de perpetrar y ocultar errores o fraude en el curso normal de las obligaciones del auditor.

### **3.13. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CONTROLES.**

Es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. Se realiza para asegurar que los controles continúan operando efectivamente.

En muchas entidades, los auditores interno o el personal que desempeña funciones similares contribuye a la supervisión y seguimiento de los controles de una entidad mediante evaluaciones separadas. Proveen información sobre el funcionamiento del control interno, prestando considerable atención a la evaluación del diseño y a la operación del control interno. Comunican información sobre fortalezas y debilidades y ofrecen recomendaciones para mejorar el control interno.

Auditoría de control interno

#### **3.13.1. DEFINICIÓN TEMÁTICA:**

Es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, e nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre

el control interno y por lo tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.

En una auditoría de control interno practicada con el objeto de emitir una opinión sobre el mismo, se debe utilizar una metodología que cubra lo siguiente:

- Planeación.
- Pruebas de Controles
- Comunicación de los resultados.

### **3.13.2 PLANEACIÓN:**

La etapa de planeación de la Auditoría del Control Interno es la comprensión del negocio de la entidad, su entorno y los componentes del control interno.

A los procedimientos de auditoría dirigidos a obtener tal entendimiento se les conoce como “procedimientos de valoración de riesgos” dado que alguna de la información obtenida mediante el desarrollo de tales procedimientos puede ser usada por el auditor como evidencia de auditoría.

Para obtener un entendimiento de la entidad, su entorno y los componentes de control interno, el auditor debe desarrollar los siguientes procedimientos de valoración:

- Indagaciones a la administración y a otros al interior de la entidad.
- Procedimientos analíticos.
- Observación e inspección.
- Otros procedimientos de auditoría que sean apropiados.

El entendimiento de la entidad y su entorno incluye el conocimiento de:

(17) Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.

"auditoría interna; auditoría externa; una auditoría de cuentas; una auditoría revela graves irregularidades en la gestión"

(11) Auditoría es la revisión de cuentas de una empresa o entidad con el objetivo de investigar se están de acuerdo con las disposiciones establecidas previamente y, de esta manera reparar si fueron implementadas con eficacia. El término auditoría es de origen latín del verbo “*audire*” que significa “*oír*”, esto se debe a la función de los primeros auditores consistía en escuchar y juzgar la verdad o falsedad de los hechos que le era sometido.

Por otro lado, auditoría hace referencia al empleo del auditor y al tribunal o despacho del auditor, es decir, su lugar de trabajo. El auditor es el revisor de cuentas colegiado que puede ser una persona o empresa, como por ejemplo: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, etcétera.

El término auditoría es utilizado en diferentes contextos, con más énfasis en la administración de una empresa o entidad, lo que se conoce como auditoría contable, es un proceso realizado por un auditor independiente de la empresa, que recurre al examen crítico y sistemático de libros, cuentas y registros de la misma para corroborar si es correcto su estado financiero y si los comprobantes están adecuadamente presentados, de acuerdo a las normas contables vigentes de cada país.

De igual manera, en una empresa es de suma importancia la auditoría jurídica que consiste en verificar todos los aspectos legales de la empresa o de situaciones concretas, con el fin de subsanar oportunamente algún incumplimiento legal, como por ejemplo: la verificación de los requisitos para cada actividad económica, la relación laboral con los empleados, la constitución de la empresa, entre otros.

Las auditorías son confidenciales y, al final de ellas se presentan un informe detallado sobre que se examinó, el diagnóstico jurídico, sugerencias que permitan a la empresa seguir en crecimientos y lograr sus objetivos económicos y, por último, las conclusiones por parte del auditor.

En el área de informática, la auditoría se encarga de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informático salvaguarda activos, mantiene la integridad de los datos, a través del uso eficaz de los fines de la organización y eficiencia de los recursos. Por lo tanto, el objetivo principal de la auditoría informática es proteger los activos y la integridad de datos.

La auditoría fiscal, tal como lo indica su nombre, consiste en la revisión de la situación tributaria de una persona o empresa para verificar si han cumplido con las declaraciones y el pago de impuestos en relación con las finanzas de la empresa o individuo auditado. Cada cierto tiempo el Estado realiza desarrolla auditorías para verificar que el contribuyente han cumplido con sus obligaciones y, en el caso de existir una situación irregular o de verificar la evasión fiscal puede ser castigado de diferentes formas ya que este es un delito.

En relación a lo anterior, la auditoría forense consiste en prevenir y detectar un fraude financiero y, se puede enfocar a través de una auditoría forense preventiva y una auditoría forense detectiva. La primera tiene la capacidad de detectar, prevenir y evitar fraudes financieros a través de controles y programas antifraude y, la segunda es orientada a identificar la existencia del fraude y todo sus aspectos, por ejemplo: presuntos culpables, autores y cómplices, posible tipificación, etcétera, esta auditoría ayuda a tomar decisiones con el respectivo fraudes.

La auditoría de gestión tiene como finalidad evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los logros de la empresa a través del uso correcto de los recursos, operación y, el cumplimiento de una adecuada política.

La auditoría interna es realizada por un agente interno de la empresa que tiene como función realizar un análisis profesional, objetivo y crítico como resultado de la evaluación de los controles internos y el fiel cumplimiento de programas o planes con el fin de mejorar las operaciones

financieras y administrativas de la empresa. A su vez, la auditoría externa es realizada por un personal independiente de la empresa y distribuye su función en diferentes áreas de gestión como: de recursos humanos, financieras, jurídica, todo ello para determinar la eficiencia que posee una empresa en el desarrollo de sus funciones.

El auditor de la auditoría expresa tiene un tiempo para dictar un informe y sugerir soluciones para resolver los problemas de empresa y recomendaciones para mejorarla. En comparación, al auditor interno que posee conocimientos de la empresa y tiempo para realizar su función.

La auditoría en salud se encarga de investigar la calidad de los servicios suministrados y si cumplen con las normas establecidas. Tiene como principal finalidad la evaluación del sistema de calidad de los sistemas y la racionalización de los recursos en atención de salud con la misión de mejorar los mismos.

La auditoría ambiental consiste en evaluar normas de una empresa, el nivel de interacción con el medio ambiente y, la posición medioambiental de una empresa. La auditoría ambiental evalúa los procesos de una empresa en cuanto a contaminación y riesgo ambiental.

Esta auditoría permite observar si la empresa cumple con lo estipulado en la ley de protección del ambiente e identifica los aspectos que debe mejorar la empresa.

### **3.13.3 LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

Es el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. La auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público.

<sup>(18)</sup> Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con normas básicas de auditoría.

<sup>(18)</sup> Son documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la empresa ó entidad.

- **(18)3.13.4.CONCEPTO GENERAL DE CONTROL**

Todo sistema que se encuentre operando requiere que su funcionamiento sea regulado para de esta manera cumplir con los objetivos que el mismo se propone. La regulación consiste en medir el desempeño del sistema para efectuar las correcciones necesarias que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos. El conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema es lo que se denomina Control.

Si consideramos un sistema como un conjunto de elementos estrechamente relacionados que persiguen un fin común, es posible establecer que todo aquello que tienda a asegurar el cumplimiento de la finalidad del sistema es Control.

Para que exista control es necesario que se establezcan primero unas normas o estándares que indiquen la ruta ideal a seguir por el sistema para cumplir con los objetivos, luego se debe medir el desempeño del sistema y compararlo con los estándares anteriormente determinados y por último se deben ejecutar las acciones necesarias para corregir las desviaciones de la operación del sistema con relación a la ruta ideal para el cumplimiento de los fines.

- **3.13.5. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL**

Existe desacuerdo entre los tratadistas acerca de cuáles son los elementos constitutivos de un sistema de control, pero la clasificación más aceptada es la de Johansen Bertoglio [Bertoglio, 1986], la cual se ha adicionado con terminología diferente y aumentada un elemento más así:

Un conjunto de normas o estándares que determinen los objetivos a lograr por el sistema o Variables a controlar

Un mecanismo que suministre energía o información al sistema o Fuente de Energía,

Un mecanismo de medición del desempeño del sistema o Mecanismo Sensor,

Un mecanismo que compare lo medido con los estándares establecidos o Mecanismo Comparador,

Un mecanismo que comunique lo medido con relación a los estándares o Mecanismo Realimentado,

Un mecanismo que realice la acción de corrección de las desviaciones con respecto a los estándares o Mecanismo Efecto o Motor

- **3.13.6 CLASIFICACIÓN TÉCNICO-FUNCIONAL DEL CONTROL**

La clasificación del Control se ha dividido en Convencional y Técnico Funcional, pero se ha elegido en este libro el análisis realizado por el investigador contable Samuel Alberto Mantilla B. en Introducción a la Revisoría Fiscal [ Mantilla, 1989 ], sobre la clasificación Técnico Funcional por ser la más moderna y adecuada a la Auditoría.

La clasificación Técnico Funcional del Control se divide en tres grandes grupos:

- Según el sistema de Control empleado,
- Según la esfera Jurídico-Económica de Aplicación y
- Según el factor de Coordinación.

### **3.13.7. SEGÚN EL SISTEMA DE CONTROL EMPLEADO**

Este grupo se subdivide a su vez en:

Sistemas de Control de Lazo Abierto, son aquellos que carecen de mecanismos de medición y de realimentación con relación a la variable. Se utilizan cuando se conocen las entradas y las salidas y existe una operación del sistema prefijada, sin perturbaciones en su funcionamiento. Un ejemplo de estos sistemas de control de lazo abierto está en las máquinas de lavado o en los semáforos de tráfico, cuyo control está basado en el tiempo.

Sistemas de Control de Lazo Cerrado. Son los sistemas de control analizados en los párrafos anteriores y en los cuales se cumplen los elementos de Variable a Controlar, Fuente de Energía, Sensor, Comparador, Realimentación y Efecto, encontrándose aplicación en casi todas las disciplinas del conocimiento. Ejemplo de sistemas de control de lazo cerrado está en los sistemas de control empresarial, sistemas de control informático.

Sistemas de Control Adaptativo. Son sistemas de control de lazo cerrado, en los cuales el control mismo se modifica de acuerdo a las características del sistema y del entorno para de esta manera optimizar la regulación. El sistema de control está programado para autoevaluarse y modificar sus estándares de acuerdo a patrones dados para lograr un mejor control. Un ejemplo de este tipo de control es la Revisoría Fiscal.

Sistemas de Control con Aprendizaje. Son sistemas de control adaptativos mejorados en los cuales las modificaciones a los estándares de control no están preprogramadas, sino que nacen de la experiencia que adquiere el sistema de control. Un ejemplo de estos sistemas de control con aprendizaje está en los sistemas de control humanos y en los de inteligencia artificial.

### **3.13.8. SEGÚN LA ESFERA JURÍDICA-ECONÓMICA DE APLICACIÓN**

Este grupo comprende dos sectores Control Público y Control Privado.

Control Público. El Control Público tiene organizado un sistema de control cuyos objetivos son la vigilancia de la recaudación de los ingresos del estado, la ejecución del gasto estatal, la prevención, corrección y sanción de fallas y extralimitaciones del ejercicio del poder del estado. El Control Público para lograr estos objetivos ha establecido los siguientes sistemas de control:

Control de Legalidad (Corte Suprema, Corte Constitucional, Consejo de Estado)

Control Político (senado, Cámara de Representantes, Asambleas Departamentales y Concejos Municipales)

Control del Ministerio Público (Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación)

Control Administrativo

Control Fiscal (Contraloría General de la República, Contador General de la Nación)

Control Privado. El Control Privado es el más conocido de todos, pues es inherente a todo Ente Privado y tiene como propósito proteger los intereses de la economía privada. Sus criterios fundamentales son la eficiencia, eficacia y economía. El logro de los objetivos del Control Privado se lleva a cabo por cualquiera de los sistemas de control siguientes:

Control de Intervención. Se le denomina también Control de Vigilancia o Fiscalización, en el cual se defienden los intereses de la sociedad, bien común, y los intereses de la empresa privada, bien particular. La Revisoría Fiscal es un ejemplo de Control de Intervención. La Auditoría Externa, aunque no es control, también puede enmarcarse dentro de este tipo de control pues tiene estas características.

Control de Gestión. Denominado también Control Administrativo, puede ser Control Estratégico, cuando su acción tiene repercusiones a largo plazo y es ejecutado al más alto nivel organizacional,

Control Táctico, cuando sus acciones son a mediano plazo y es ejecutado por los mandos medios de la organización, y Control Operativo, cuando sus acciones son a corto plazo y son ejecutadas por los mandos bajos de la organización.

Control de Operación. Es el control realizado sobre los subsistemas de tipo técnico y puede ser Control de Producción, aplicado sobre los bienes en transformación, Control de Calidad, aplicado no solo a la calidad del producto sino a la satisfacción del cliente y Control Automático, aplicado sobre los procesos de alta tecnología.

- **3.13.9. CONTROL INTERNO**

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:

*El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. [IMCP, 1982]*

*Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988]*

Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[ COSO, 1992 ], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

*Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:*

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.*
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:



*Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.*

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.

Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.

Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización

Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funcione.

Aunque un plan de organización apropiado puede variar de acuerdo a la empresa, por lo general un plan satisfactorio debe ser simple y flexible y debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Un elemento importante en cualquier plan de organización es la independencia de funciones de operación, custodia, contabilización y auditoría interna. Esta independencia requiere la separación de deberes en tal forma que existan registros fuera de un departamento que sirva de control sobre sus actividades. Aunque estas separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos debe integrarse y coordinarse para obtener un flujo regular de trabajo y eficiencia de operación en general.

Además de una apropiada división de deberes y funciones debe establecerse la responsabilidad dentro de cada división para con la adhesión a los requerimientos de la política de la empresa. Junto con esto debe ir la delegación de autoridad para afrontar tales responsabilidades.

Esta responsabilidad y la delegación de autoridad deben estar claramente establecidas y definidas en la gráfica del manual de organización. Debe evitarse la igualdad en responsabilidad, pero esta puede dividirse en fases; cuando el trabajo de las divisiones es complementario.

Tal división de responsabilidad es inherente en un buen sistema de control interno el cual determina que las funciones de iniciación y autorización de una actividad deben estar separadas de su contabilización. Similarmente la custodia de activos debe estar separada de su contabilización.

Un sistema satisfactorio debe incluir los medios para que los registros controlen las operaciones y transacciones y se clasifiquen los datos dentro de una estructura formal de cuentas. Un código de cuentas preparado cuidadosamente facilita la preparación de estados financieros. Si el código se adiciona con un manual de cuentas que defina las cuentas y asientos correspondientes, se puede obtener mayor uniformidad en los registros de transacciones contables.

Los medios para que los registros originales controlen las operaciones y transacciones se crean a través de diseños de registros y formularios apropiados y por medio del flujo lógico de los procedimientos de registro y aprobación. Estos formularios y las instrucciones respecto al flujo del procedimiento de registro y aprobación se incorpora en manuales de procedimientos.

La efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones están determinadas en alto grado por las prácticas seguidas en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.

Los procedimientos adoptados deben proveer los pasos necesarios para la autorización de transacciones, su registro y el mantenimiento de custodia de los activo. Prácticas sanas proveen los medios para asegurar la integridad de tales autorizaciones, registros y custodia.

Esto usualmente se consigue con una división tal de deberes y responsabilidades que ninguna persona pueda manejar una transacción completamente de principio a fin. Con esta división se provee una comprobación auxiliar de la corrección del trabajo y la probabilidad de detección de errores se aumenta. Como se explica bajo plan de organización, esta división de responsabilidad es aplicable tanto a los departamentos como a individuos y debe ejercerse en la organización total y a todos los niveles de autoridad.

Un sistema de control interno que funcione satisfactoriamente depende no solamente de la planeación de una organización efectiva y lo adecuado de sus prácticas y procedimientos, sino también, de la competencia de los funcionarios, jefes de departamento y otros empleados claves para llevar a cabo lo prescrito en una manera eficiente y económica.

Los controles administrativos ordinariamente se relacionan solo indirectamente a los registros financieros y por lo tanto no requieren evaluación. Si el auditor independiente cree sin embargo que ciertos controles administrativos tienen importancia en relación con la razonabilidad de los registros financieros debe considerar la necesidad de evaluarlos. Por ejemplo, los registros estadísticos mantenidos por producción y ventas o cualquier otro departamento de operaciones pueden requerir evaluación en un caso particular.

Donde es posible, la revisión del control interno por parte del auditor correspondiente debe ser efectuada como una fase separada del examen, preferiblemente en una fecha intermedia, aplicando procedimientos de auditoría apropiados dirigidos particularmente a evaluar la efectividad del sistema del cliente. Donde esto no es posible, la revisión debe hacerse en conjunto con otras fases del programa de Auditoría. Un registro de la revisión hecha por el auditor Independiente debe ser preparado en una forma adecuada.

Como un subproducto de este estudio y evaluación el Auditor Independiente puede frecuentemente ofrecer a su cliente sugerencias constructivas para mejorar o hacer más efectivo el sistema de control interno.

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

*El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS,1]*

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 de la así:

*El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:*

*a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*

*b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.*

*c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*

*d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.*

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno

Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.

Utilización de Máquinas Registradoras para ingresos

Asegurar apropiadamente los activos de la empresa

Consignar diariamente y en las mismas especies los ingresos

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

Ejemplo: El establecimiento de un sistema de incentivos a la producción.

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

De acuerdo a la Declaración Profesional No.7 tantas veces citada el nuevo concepto de control interno está constituido por los siguientes componentes interrelacionados derivados de la forma de gestionar la organización:

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

**Integridad y valores éticos.** Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.

**Competencia.** Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

**Experiencia y dedicación de la Alta Administración.** Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.

**Filosofía administrativa y estilo de operación.** Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la

organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

*(a) "el ambiente de control" que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. [NIA, 1998]*

Riesgos. Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente ó de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles.

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es de vital de importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. La evaluación de riesgos presenta los siguientes aspectos sobresalientes:

Objetivos. Todos los recursos y los esfuerzos de la organización están orientados por los objetivos que persigue la misma. Al determinarse los objetivos es crucial la identificación de los factores que pueden evitar su logro. La administración debe establecer criterios de medición de estos riesgos para prevenir su ocurrencia futuro y así asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos. Las categorías de los objetivos se relacionan directamente con los objetivos del control interno planteados anteriormente:

Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la obtención de información financiera suficiente y confiable.

Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr efectividad y eficiencia de las operaciones.

Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a la adhesión a las leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración.

Análisis de riesgos y su proceso. Los aspectos importantes a incluir son entre otros:

Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos

Evaluación de la probabilidad de ocurrencia

Establecimiento de acciones y controles necesarios

Evaluación periódica del proceso anterior

Manejo de cambios. Tiene relación con la identificación de los cambios que puedan tener influencia en la efectividad de los controles internos ya establecidos. Todo control diseñado para una situación específica puede ser inoperante cuando las circunstancias se modifican. Este elemento tiene estrecha relación con el proceso de análisis de riesgos, pues el cambio en sí implica un factor que puede incidir en el éxito de los objetivos.

Además de los factores que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del sistema organizacional, se debe tener en cuenta el riesgo de auditoría, que consiste en que el auditor no detecte un error de importancia relativa que pueda existir en el sistema examinado. El riesgo de auditoría puede consistir en riesgo inherente, riesgo de control, y el riesgo de detección.

*"Riesgo de auditoría" significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.*

*"Riesgo inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.*

*"Riesgo de control" es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.*



*"Riesgo de detección" es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor o detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases. [NIA, 1998]*

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y

evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.

Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,

Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.

La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.

Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.

Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.

Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.

Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.

Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.

Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.

No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.

Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.

Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno.

Existen los siguientes métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

Origen de cada documento y registro en el sistema.

Cómo se efectúa el procesamiento.

Disposición de cada documento y registro en el sistema.

Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una

de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

Ejemplo de diagrama de flujo de venta de mercancía:

La evaluación del Control Interno tiene una gran influencia sobre el desarrollo del trabajo de Auditoría, la cual se refleja en los procedimientos de Auditoría a ejecutar, sobre el dictamen y sobre el Contador Público mismo.

La evaluación del Control Interno tiene una gran influencia sobre los procedimientos de Auditoría a desarrollar pues de acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas en el sistema, el auditor puede determinar las pruebas a realizar, la extensión de las mismas y la oportunidad en que estas deban ser practicadas. La evaluación del Control Interno le indicará al auditor el grado de confianza que deberá tener en el mismo y en qué puntos se deberán aplicar con mayor rigor las pruebas necesarias para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

En la medida que el Control Interno muestre grandes fortalezas, las pruebas y la extensión de las mismas será menor, por el contrario en el caso de las debilidades, el auditor debe intensificar su trabajo y ampliar en lo posible la extensión de cada prueba y variar la oportunidad de su aplicación.

El examen de control interno se realiza en cada examen de Estados Financieros, y no puede en manera alguna obviarse con el pretexto de haber sido realizado en la anterior Auditoría, pues todo sistema de control, tiende a deteriorarse fácilmente y a perder los objetivos para los cuales se diseñó. Esta práctica garantiza la confiabilidad en los registros contables.

El Control Interno es utilizado por el Contador Público, como se dijo, para fundamentar su confianza en los registros contables, los cuales son la base para obtención de los Estados Financieros sobre los que emitirá una opinión profesional en su dictamen. El objetivo de la Auditoría es el dictamen en el cual el Contador emitirá su opinión sin ninguna salvedad en el evento que se satisfaga de la evidencia suficiente y competente encontrada. Si la evaluación del Control Interno no le permite depositar en él toda su confianza y si no tiene suficiente evidencia en algunos registros contables, incluirá en el dictamen una salvedad o excepción particular a los mismos.

Si el grado de desconfianza en el Control Interno es tal que no le permita confiar en ningún registro y no pueda encontrar evidencia suficiente y competente de los mismos, el auditor debe emitir en su dictamen una abstención de opinión con una explicación amplia y suficiente de los motivos por lo cual no lo hace.

El sistema de Control Interno es responsabilidad única y exclusiva de la administración de la organización, la cual lo implanta e implementa. El papel del Contador Público en su calidad de auditor frente al mismo es de evaluarlo para determinar su eficacia y eficiencia y así establecer el grado de confianza que merece y de esta manera determinar el efecto en los estados financieros sujetos a examen. Mientras que la responsabilidad para restablecer y llevar a cabo el control interno descansa con la gerencia, el grado en que existe tal control interno y se lleva a cabo es de gran importancia para el auditor independiente.

Una función de control interno desde el punto de vista del auditor independiente, es la de proveer la seguridad de que errores e irregularidades puedan ser descubiertas con prontitud asegurando la razonabilidad de integridad de los registros financieros. La revisión que el auditor independiente hace del sistema de control interno lo ayuda a determinar las pruebas de auditoría apropiadas para formular una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros. Una adecuada evaluación del sistema de control interno requiere conocimiento y comprensión de los procedimientos y métodos prescritos con un razonable grado de seguridad de que ellos están en uso y están operando como se planearon.

El grado de confiabilidad que se puede poner en el control interno para determinar la extensión de las pruebas o el grado en que los procedimientos de auditoría pueden ser restringidos, no puede ser determinado completamente al principio de un trabajo de auditoría ya que ha podido estar establecido con base en impresiones iniciales respecto al sistema que más tarde a través de las pruebas de auditoría pueden no resultar ciertas. Un cambio en el programa de auditoría puede ser necesario si las pruebas posteriores no comprueban las impresiones iniciales. Tal cambio puede comprender una extensión de los procedimientos de auditoría o un cambio en la intensidad o el tiempo de llevar a cabo los procedimientos.

El trabajo del auditor interno debe ser considerado por el auditor independiente como un suplemento y no como un sustituto a su trabajo. El auditor independiente debe revisar las actividades del personal de auditoría interna, donde existe, para determinar su efecto en la selección de procedimientos de auditoría apropiados y la extensión de las pruebas requeridas. El auditor independiente se refiere primordialmente con los controles de contabilidad. Los controles

de contabilidad como se describieron previamente, generalmente tienen directa relación e importancia en cuanto a razonabilidad de los registros financieros y requieren ser evaluados por el auditor.

Los controles administrativos, también descritos previamente, generalmente tienen directa relación e importancia en cuanto a la razonabilidad de los registros financieros y requieren ser evaluados por el auditor.

La responsabilidad del auditor en cuanto al Control Interno se concreta a:

Cumplir la norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo: "estudio y evaluación del control interno".

Determinar la efectividad y eficiencia del sistema de verificación interna.

Establecer con base en la evaluación realizada, las pruebas a aplicar, su alcance y la oportunidad de las mismas.

Sugerir todo tipo de medidas correctivas para mejorar la efectividad y eficiencia del control interno.

Nota: La Comisión Treadway, conocida también como COSO (Committee of Sponsoring Organizations) o Comité de Organizaciones Patrocinadoras, está integrada por el Instituto Americano de Contadores AICPA, la Asociación Americana de Contabilidad AAA, el Instituto de Auditores Internos IIA, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas FEI y el Instituto de Contadores Gerenciales IMA. El estudio Control Interno Un marco de Trabajo Integrado fue dirigido por la firma Coopers & Lybrand.

<sup>(19)</sup> Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la elaboración y actualización de Manuales Administrativos.

Existen diferentes tipos de manuales, entre los más importantes están:

1. Manuales de Organización y Políticas
2. Manuales de Organización y Funciones
3. Manuales de Descripción de Cargos
4. Manuales de Procedimientos

Se denomina Servidor Público a los Dignatarios, los Funcionarios Públicos Toda persona que preste servicios en relación de dependencia con el Estado cualquiera sea la fuente de su remuneración

(20) El Servidor Público tiene el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas.

(21) Cargo público es el empleo u oficio remunerado necesario para el desarrollo de funciones en la estructura formal de la Administración Pública.

(22) Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes, son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

(23) Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Las fuentes utilizadas, para la elaboración del presente trabajo son las siguientes:

(24) Es información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el personal de dicha Empresa, etc.

Recopilación de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre auditoría, selección de personal o de recursos humanos y administración de personal. Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

La información recopilada será tabulada, ordenada, analizada, clasificada y verificada, para que posteriormente se llegue a conclusiones, recomendaciones y sugerencias para la obtención de una Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el Sistema de Administración de Personal en entidades descentralizadas.

El control interno comprende el plan de organización y todos los sistemas, procedimientos y medidas de coordinación adoptadas por las organizaciones para proteger sus activos, verificar la

exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de sus operaciones y estimular en sus trabajadores el apego a las políticas ordenadas por la gerencia. Los sistemas, procedimientos y políticas empleadas por las empresas en el control interno de los elementos del costo en sus procesos productivos y de sus inventarios, difieren significativamente entre unas organizaciones y otras. Cada una implementa sus controles de acuerdo al tipo de empresa, a la dimensión de sus instalaciones, a su estructura organizacional, a la variedad de sus operaciones, a los objetivos planteados, o a cualesquiera otros factores que pueden ser peculiares a determinada empresa en particular. Ahora bien, la inexistencia o la deficiencia en la aplicación de controles internos en las organizaciones puede ocasionar problemas como pérdida de dinero y de activos, falta de exactitud y confiabilidad de los datos suministrados en los informes contables, paralizaciones innecesarias de los procesos productivos, deterioro acelerado de los equipos de producción, productos con calidad cuestionable, baja productividad y el riesgo de que sucedan accidentes laborales con más frecuencia, entre otros. Mediante la observación simple de los procesos productivos y de las áreas de inventarios, y el análisis de las encuestas realizadas, las pequeñas y medianas empresas que conforman presentan, en el control interno de los elementos que conforman los costos de producción y las existencias, las siguientes debilidades y fortalezas:

Debilidades:

1. No se tiene una gráfica u organigrama de la organización actual.
2. No existen manuales sobre las actividades administrativas y de Producción.
3. La pequeña empresa (FPA) no realiza auditorías anuales de gestión y de estados financieros.
4. En la “carta a la gerencia”, los auditores externos que realizan las auditorías anuales en las empresas medianas, así como los comisarios en sus informes anuales, no hacen ninguna mención sobre las posibles deficiencias en el control interno de los costos de producción y existencias.
5. No se entregan a la gerencia general informes financieros y de producción mensuales acompañados de análisis y comentarios apropiados.
6. No se lleva control de los costos y gastos por medio de presupuestos.
7. La junta directiva de la pequeña empresa (FPA) no ha definido la política general sobre la cobertura de seguros, y, a la fecha, sus activos de producción no están asegurados.
8. La cobertura de seguros no es revisada periódicamente.
9. En la elaboración de las nóminas no se hace la separación por grupos de los diferentes tipos de trabajadores.
10. El trabajo de preparación de nómina es realizado siempre por las mismas personas.
11. No se rota el personal.
12. El personal de contabilidad no participa en el conteo físico de la materia prima, de los suministros de fábrica y de los productos terminados.



13. El personal de contabilidad no investiga los sobrantes y faltantes de los rubros de inventario.
14. Los rubros de inventario no se encuentran almacenados en forma ordenada y sistemática de modo que facilite el conteo, la manipulación y la localización de los mismos.
15. No se dan instrucciones por escrito al personal que participa en el conteo físico de los inventarios.
16. El conteo físico del inventario realizado una vez al año lo ejecutan las mismas personas responsables de su custodia.
17. A las áreas de los almacenes entran personas ajenas a dichas secciones.
18. No existe una adecuada separación de funciones del personal que registra las entradas, las salidas y que almacena los rubros de inventario.
19. No se poseen indicadores que permitan medir la eficiencia en el manejo y control de inventarios.
20. No se preparan informes mensuales de recepción de la materia prima, de los suministros de fábrica y de los productos terminados.
21. En una de las empresas medianas se observó una incompatibilidad de cargos y de funciones, ya que el jefe de almacén es, a su vez, el jefe del departamento de ventas.
22. Los cálculos y registros mensuales de los gastos por contribuciones legales y contractuales, el bono vacacional, las utilidades anuales de fin de año y las prestaciones sociales de los trabajadores se encuentran atrasados.
23. El personal de contabilidad no realiza supervisión del pago de nómina.
24. Los auditores externos, en sus auditorías, no han aplicado la prueba (observación y pago) de nómina. Fortalezas:
  1. Los gerentes de producción de cada una de las empresas conocen a cabalidad los diferentes sistemas de producción.
  2. Las empresas se encuentran al día con respecto al control, al registro y al pago del impuesto sobre la renta, del impuesto al valor agregado y de las retenciones especiales señaladas en la Ley.
  3. Los registros contables se encuentran debidamente soportados por documentos que demuestran la realidad de las transacciones.
  4. Las empresas medianas, mediante auditores externos, realizan auditorías anuales de gestión y de estados financieros.
  5. Los programas de producción se cumplen de acuerdo a lo programado.
  6. Las nóminas se preparan mediante sistemas computarizados.
  7. Se utilizan sistemas mecanizados de control de asistencia del personal.
  8. Se utilizan manuales de cuentas para los registros de contabilidad.
  9. Se realizan conteos físicos, por lo menos, una vez al año, de las existencias en el almacén.

10. Los almacenes cuentan con áreas y equipos adecuados para maniobras de recepción y entregas.

Recomendaciones:

Una vez realizado el estudio del control interno de los costos de producción y de las existencias de las empresas que integran la industria metalmecánica en el estado Trujillo, se recomienda al personal directivo, así como a los gerentes y los administradores de cada una de ellas lo siguiente:

1. Elaborar, y que sea conocida por los trabajadores, una gráfica u organigrama general y por departamentos de la organización actual.

2. Elaborar los manuales sobre los sistemas y procedimientos de las actividades administrativas y de producción que se realizan en la organización, actualizando los mismos cada vez que las circunstancias lo requieran. Estos manuales y sus modificaciones deben ser conocidos por los trabajadores.

3. La pequeña empresa (FPA) debe contratar auditores externos para la realización anual de la auditoría de gestión y de estados financieros, una vez terminados sus ejercicios económicos.

4. Exigir a los auditores externos y a los comisarios una revisión de los controles internos administrativos, contables y de producción, y el señalamiento de sus debilidades en sus respectivos informes.

5. Las gerencias generales deben exigirles a las gerencias o departamentos bajo su subordinación informes financieros y de producción mensuales, acompañados de análisis y comentarios apropiados, con el fin de disponer de suficiente información para la toma de decisiones.

6. Implementar el control de costos y gastos por medio de presupuestos anuales y por periodos de producción.

7. Definir y revisar periódicamente la política general sobre la cobertura de seguros de sus activos, y, en especial, la de los bienes de producción.

8. Codificar las partidas y grupos que integran la nómina de los trabajadores de manera que facilite la distribución de los costos y gastos en cada período de producción.

9. Rotar, de manera periódica, al personal administrativo con el fin de evitar manejos no acordes con una sana administración de los recursos.

10. El personal de contabilidad debe participar como observadores cuando se realizan los conteos físicos de los inventarios. Asimismo, deben investigar los sobrantes o faltantes que se reflejen en las existencias.

11. El conteo físico de los inventarios es una actividad que, por lo importante para la información contable, debe ser ejecutado por personas ajenas a su custodia, siguiendo instrucciones por escrito.

12. Los rubros que componen los inventarios deben ser almacenados en forma ordenada y sistemática de modo que facilite el conteo, la manipulación y la localización de los mismos.

13. Prohibirse, sin excepción, el acceso a las áreas de almacén a los trabajadores que no laboran en las mismas.

Suministrar información por escrito sobre sus responsabilidades al personal que registra las entradas, las salidas y que almacena los rubros de inventario. Asimismo, sus funciones deben estar separadas y deben ser rotados frecuentemente.

Las gerencias generales deben exigir informes mensuales de recepción de materia prima, de suministros de fábrica y de productos terminados, e implementar indicadores que permitan medir la eficiencia en el manejo y control de los inventarios.

Evitar la designación de cargos con funciones incompatibles, como el caso de ejercer las actividades de jefe de almacén y, a su vez, jefe del departamento de compras.

Hacer mensualmente los cálculos y los registros contables de los gastos por contribuciones legales y contractuales, por el bono vacacional, por las utilidades anuales de fin de año y por las prestaciones sociales de los trabajadores, con el fin de incorporar dichos valores al costo de producción, como costos indirectos de fabricación, y poder determinar de manera más razonable el costo de los productos terminados y en proceso por período de producción.

El personal de contabilidad debe supervisar, de manera sorpresiva y esporádica, el pago de la nómina.

Instrumentar un programa de capacitación del personal, con el fin de que cumplan con sus responsabilidades e incrementar su productividad y eficiencia.

Elaborar un manual de cargos y perfiles de desempeño con el fin de medir el grado de competencia del personal en relación con sus actividades.

Implementar políticas de seguridad y resguardo sobre los activos, que permita a la gerencia la toma de decisiones acorde con los objetivos de producción y ventas programados

El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados en la compañía.

- Elementos básicos del control interno

a. Un plan de organización que provea la separación apropiada de responsabilidades funcionales.

b. Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proveer un control razonable.

- c. Prácticas sanas de seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.
- d. Idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.
- e. Función efectiva de auditoría interna.

*“Hoy en día se considera que el control interno va más allá de los asuntos que tienen relación directa con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”*

Hoy en día se considera que el control interno va más allá de los asuntos que tienen relación directa con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. El control interno incluye controles tanto de carácter financiero como administrativo o gerencial; aunque es difícil delimitar estas áreas es necesario tratar de establecer diferencias entre el control interno financiero y el administrativo, ya que ambos hacen parte del control interno.

- Control interno financiero

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a una seguridad razonable de que:

Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

Dichas transacciones se registren adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros.

El acceso a los bienes y/o disposiciones solo es permitido previa autorización de la administración.

Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos, y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, el inventario de mercancía.

El control interno es responsabilidad principal de la gerencia o máxima autoridad de la empresa; y en lo relativo al control interno financiero esta responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección financiera ante la máxima autoridad, quien debe velar por que sea congruente.

- Aspectos importantes para asegurar un acertado control interno:

Segregación de funciones: las funciones incompatibles para ejercer el control interno son aquellas que ponen a cualquier persona en situación que pueda cometer y también ocultar, errores o irregularidades en el curso normal de sus obligaciones. Por ejemplo, la misma persona que registra las erogaciones podría emitir o alterar el registro de un cheque, ya sea con o sin intención.

Si la misma persona concilia la cuenta bancaria, la omisión de registro de cheques puede ocultarse por medio de una conciliación incorrecta.

De acuerdo con este ejemplo los procedimientos diseñados para encontrar errores o irregularidades deben desempeñarse por personas distintas de aquellas que están en posición de cometerlos.

Ejecución de transacciones: se debe obtener seguridad razonable de que las transacciones han sido ejecutadas y autorizadas por personas que actúan dentro del límite de su responsabilidad; por ejemplo, los reportes de recepción y las facturas de los proveedores pueden ser comparadas con las órdenes de compra al aprobar la documentación relativa a los pagos; más aún, los cheques pagados pueden compararse con los documentos aprobados, ya sea individual o colectivamente.

Registro de las transacciones: el objetivo de los controles con respecto al registro, requiere que estas se registren en las cantidades y en los períodos contables en los cuales hayan sido ejecutadas y que se clasifiquen en las cuentas apropiadas. Para efectos de la definición de control interno contable, el objetivo es permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Ejemplo: la comparación de los cheques devueltos por el banco, con las erogaciones registradas, pueden revelar cualquier cheque pagado no registrado; asimismo el examen de los documentos que soportan las erogaciones registradas pueden revelar la responsabilidad de registro de los activos. La seguridad de que el cobro de las cuentas por cobrar haya sido registrado, descansa en los controles que se ejerzan sobre los registros de cuentas por cobrar, ya que estos muestran la totalidad de tales cobros.

Comparación de registros con los activos: al comparar las cantidades registradas con los activos respectivos es el determinar si el activo real coincide con el registrado; ejemplo típico: incluyen arqueos de efectivo y valores, conciliaciones bancarias e inventarios físicos.

- Control interno administrativo

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo; este existe cuando la administración puede confiar en una auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo de: planeamiento, organización, dirección y control.

Por ejemplo, la operación o transacción de vender conlleva los siguientes pasos: aceptación del pedido, su despacho, la facturación de la mercadería y, por último, su cobranza. Esta sola operación exige que se dicten políticas para normar cada uno de estos pasos; asimismo, la autorización para llevarlos a cabo nace de la misma autoridad y es delegada por ella a otros funcionarios, sin perder su responsabilidad. A su vez, cada paso precisa la aprobación, la cual indica que se han satisfecho las condiciones específicas o implícitas de la autorización para efectuarlo.

- Características de los sistemas de control interno administrativo

De organización: control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad, considera dos técnicas principales de control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad. Debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada función y los límites de autoridad y la responsabilidad de los individuos claves en cada función.

De operación: control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos sus aspectos es vital. Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.<sup>3</sup>

Son muchos los beneficios que reporta, para la entidad cubana, la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la

mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del mencionado control y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo, al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto laboral; disposición de indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; posibilidad de diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, así como contribución al autocontrol y fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo.<sup>5</sup>

Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad. No. El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos.<sup>3</sup>

Esta verificación nacional del tiene la novedad de estar precedida de un proceso de autocontrol en todos los centros, con el objetivo de lograr que la sistematicidad y el rigor en la supervisión de las tareas, contribuya a alcanzar la máxima eficacia de los sistemas de dirección y gestión administrativa. La Contraloría General de la República, organismo de reciente creación en el país, preparó la Guía para el Autocontrol, tanto para las unidades presupuestadas como para las del sector empresarial, las cuales tienen aspectos comunes, pero, a la vez, otros específicos, ajustados a las características de cada una. La entrega de las referidas guías desde hace ya varios meses facilitó la preparación de las entidades con suficiente tiempo e incluso el análisis en sus respectivos consejos de dirección y la aplicación de las medidas correspondientes, dirigidas a resolver las insuficiencias y mejorar aspectos que lo requiriesen. Particular interés ha puesto, además, en la educación y apoyo a las direcciones administrativas para la implementación y perfeccionamiento de los sistemas integrales de control interno, con vista a romper esquemas y métodos burocráticos de otros tiempos.

La intensa preparación recibida, de acuerdo con el cronograma orientado desde octubre del 2009 y el acertado enfoque en el sentido de que no se trata de un asunto exclusivo de especialistas, sino de dirigentes y todos los trabajadores, garantiza que la V Comprobación Nacional al Control Interno no encuentre desprevenida a institución alguna, de tal suerte que cuando los resultados de la citada comprobación nacional sean evaluados y analizados con los organismos, no haya margen para el estupor ni situaciones desagradables, que terminen dañando, a la par de la economía, la moral, la imagen y el prestigio de colectivos enteros.

El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que, bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad es de todos los servidores públicos frente al control interno, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad.

En su libro el control interno en diez módulos en entidades y organismos del Estado, JORGE ALIRIO CHARRY presenta el control interno como un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas que adopta una organización con el propósito de salvaguardar sus recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y segura; promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión leal a las políticas prescritas por la dirección de la entidad

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El sistema de control interno en un sentido amplio, incluye por consiguiente, controles que pueden ser contables o administrativos.



El control interno contable es un proceso que adelanta las entidades públicas con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera cumple con las características cualitativas de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de que trata el Régimen de Contabilidad Pública

Mientras que el control interno administrativo es el proceso que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables; comprende el plan organizacional y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, que ayuden a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la entidad. La ausencia o ineficiencia de un sistema de control administrativo, es signo de una administración débil e inadecuada.

En síntesis se puede afirmar que el control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la entidad, efectuado por la administración y todo su talento humano, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos, constituyéndose en un mecanismo para establecer que las cosas se cumplan como fueron planeadas de acuerdo con los objetivos, políticas, metas, etc., fijados para el desarrollo de su misión institucional.

La premisa subyacente de la administración de riesgos corporativos del Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's (COSO) es que cada entidad existe para proporcionar valor a sus grupos de interés. El objetivo de la gestión de riesgos de la entidad es el de permitir a la administración el tratamiento efectivo de la incertidumbre y su riesgo - oportunidad asociados, mejorando la capacidad de construir valor proporcionando servicios más efectivos, de mayor eficiencia y más económicos, considerando y tomando en cuenta valores como equidad y justicia

En el sector público, los intereses generales son que los funcionarios públicos deben satisfacer el beneficio público siendo equitativo en el manejo correcto de los recursos públicos. La alta dirección y los funcionarios de todos los niveles tienen que estar involucrados en este proceso para resolver los riesgos y poder proporcionar seguridad razonable en el logro de la misión institucional.

La alta dirección, según sus competencias, deben promover las medidas pertinentes para contar con un sistema de control interno, conformado por un conjunto de actividades diseñadas y ejecutadas por la administración, que provea una seguridad razonable en la obtención de los objetivos misionales. El sistema de control interno tiene como componentes orgánicos a la administración activa y a la oficina de control interno; igualmente, comprende los siguientes componentes funcionales: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control,

información y comunicación; y monitoreo, los cuales se interrelacionan y se integran al proceso de la gestión institucional. Los responsables por el funcionamiento del sistema de control interno deben procurar condiciones idóneas, para que los componentes orgánicos y funcionales del sistema operen de manera organizada, uniforme y consistente.

El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento (esto llama a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública

Las entidades públicas requieren del cumplimiento de muchas leyes y regulaciones. En éstas se ordenan la obtención de ingresos y ejecución de gastos con los dineros públicos y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, tratados internacionales, ley general de contratación pública, leyes sobre la administración y gestión pública, ley de contabilidad, ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, regulaciones sobre el manejo de los impuestos y acciones que eviten el fraude y la corrupción, que tanto mal le ha causado al patrimonio público.

Un sistema de control interno eficiente, no importa cuan bien se haya diseñado y este operando el sistema de gestión de riesgos del ente público, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos misionales. En lugar de ello, este componente reconoce que solo se puede obtener un nivel de seguridad razonable. Pero el control interno no puede cambiar una administración inherentemente mala por una buena. Además, los factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político, pueden impactar la capacidad de alcanzar estos objetivos. Un eficiente sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos institucionales.

De cualquier forma, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione. Dado que el control interno depende del juicio humano, por lo que esta sujeto a fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones; mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos. Estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados. Por ello, la alta dirección necesita evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal, y dar ejemplo con la adhesión a estos controles.

Se encuentra actualmente en un proceso de modernización al estar introduciendo nuevos modelos de gestión y de control en la administración pública, con lo cual busca aumentar su efectividad y cumplir más eficientemente con los fines esenciales que le fueron definidos. Este proceso, que en esencia es de naturaleza técnica, sin lugar a dudas tiene entre otros objetivos generar confianza pública frente a la sociedad civil, de una parte, y de otra, mejorar la competitividad de sus mercados al fortalecer la institucionalidad que los regula.

En este contexto es que se ha buscado introducir en el sector público, de forma sistemática, las mejores prácticas de gestión, las cuales han sido probadas en el ámbito mundial, en los sectores público y privado, demostrando sus enormes bondades. Cabe anotar que varias de las mejores prácticas están basadas en el uso y aplicación de estándares internacionales, los cuales han tenido cada vez mayor acogida por parte de las organizaciones y gobiernos. En la medida en que la globalización se va extendiendo y las economías e instituciones se van haciendo cada vez más interdependientes, con el fin de crear escenarios en donde los mercados sean más estables y predecibles. En donde las reglas del juego sean conocidas y acatadas por todos los actores involucrados y las instituciones, políticas y administrativas tengan una efectiva capacidad de regulación, lo cual se obtiene, entre otras formas, mediante la aplicación de normas que homogenicen la forma de gestionar y controlar a las entidades.

Dicho de otra forma, la globalización ha inducido al Estado a acelerar un proceso de fortalecimiento institucional de su gestión, en los planos técnico y político, el cual se logra en buena medida al incorporar mejores prácticas de gestión que le permitan iniciar una transición de un Estado pre-moderno en muchas de sus técnicas y prácticas, hacia un Estado pos-moderno, eficiente, ágil, con capacidad de adaptación a los cambios y capaz de responder adecuadamente a las demandas sociales.

En materia de control interno de las entidades del orden nacional y territorial, órgano consultivo que ha recomendado establecer y adoptar un modelo estándar de control interno[7] para las entidades obligadas del Estado que permita desarrollar, implementar y mantener en operación el sistema de control interno establecido en las leyes antes citadas.

Con el objeto de armonizar los sistemas de control interno de las entidades del Estado, el modelo estándar de control interno, conocido en el ámbito gubernamental, con el cual se implementó una herramienta de control común, cuya adopción es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del Estado. Por otra parte, dado lo dinámico del entorno y conforme se avanza en el

conocimiento sobre el control interno, surgen nuevos retos, oportunidades y la necesidad de ajustar tales instrumentos para que la administración pública responda a la realidad imperante.

El modelo estándar de control interno que se establece para las entidades proporcionan una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran, cuya intención es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este modelo se ha propuesto con el propósito de que las entidades públicas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control interno y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de control interno o quien haga sus veces. Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de efectividad de cada uno de los elementos de los controles definidos, que permita establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implementación y mejora continua. La orientación de este modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar de manera eficiente todas las actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Como medio para fortalecer sus sistemas de control interno. A su vez, puede integrarse con otros estándares internacionales de gestión que han sido probados con éxito en diversos tipos de organizaciones en el mundo, siendo totalmente compatibles entre sí.

De esta forma, la administración pública está entrando en el esquema de los sistemas integrados de gestión, tendencia mundial en la cual los modelos de control y de gestión.

Los elementos interrelacionados con los del modelo COSO, le apunta al logro de tres grandes objetivos de control: efectividad y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad de la información financiera y operacional; y el cumplimiento de las leyes y normatividad aplicables. En la siguiente tabla se puede valorar la equivalencia del modelo COSO.

El Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada servidor público, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.

La Auto regulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del sistema de control interno.

La Autogestión: Es la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa delegada por la Constitución, la Ley y sus reglamentos.

Está compuesto por tres (3) componentes a saber:

*Componente administración del riesgo:* Es el conjunto de elementos de control que le permiten a la entidad evaluar aquellos hechos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos o los hechos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su misión. Sus elementos son: el contexto estratégico; la identificación de riesgos; el análisis de riesgos; la valoración de riesgos y las políticas de administración de riesgos.

*Subsistema de control de gestión:* Contiene los componentes que al interrelacionarse constituyen la base para la constitución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión, tales como: normas, políticas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información, medios de comunicación. Permite construir elementos o estándares de control para auto controlar el desarrollo de las operaciones. Sus principales objetivos son:

- Facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Velar por que todas las actividades y recursos estén orientados al cumplimiento de su misión
- Velar permanentemente por que la información se produzca bajo criterios de oportunidad, confiabilidad y pertinencia.
- Establecer procesos y medios de comunicación con los grupos de interés
- Diseñar mecanismos de evaluación y verificación que permitan estar bajo un mejoramiento continuo.

Este subsistema se encuentra conformado por tres (3) componentes, así:

*Componente actividades de control:* Son los elementos que garantizan el ejercicio del control al cumplimiento, de las funciones, planes y programas de la entidad, haciendo efectiva las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos. Se busca prevenir los riesgos mediante el uso de controles asociados a los

procesos y asegurar el control a la gestión de las operaciones. Sus elementos son: las políticas de operación; los procedimientos; los controles; los indicadores y los manuales de procedimientos.

*Componente de comunicación pública:* Es el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de la visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos. Lo cual facilita el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales. Contempla como elementos: la comunicación interna u organizacional, la externa o informática y los medios de comunicación.

Este último subsistema cierra el ciclo y brinda a la administración la posibilidad de valorar la efectividad del control interno. Sus principales objetivos son:

- Garantizar la implementación de mecanismos y procedimientos que permitan realizar seguimiento a la gestión de la entidad.
- Establecer procedimientos de verificación y evaluación permanente del control interno.
- Propiciar el mejoramiento continuo del control y de la gestión de la entidad.
- Desarrollar la misión de la oficina de control interno en la entidad.
- Implementar planes de mejoramiento a las oportunidades de mejora que se presentan en los procesos.

*Componente planes de mejoramiento:* Es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control. Sus elementos son: el plan de mejoramiento institucional; el plan de mejoramiento por procesos y el plan de mejoramiento individual.

Evaluación a la implementación del modelo estándar de control interno:

La oficina de control interno o quien haga sus veces en la entidad pública, llevará a cabo una evaluación permanente a los proceso de diseño, desarrollo e implementación del modelo estándar de control interno, garantizando con ello la efectividad del sistema de control interno de la entidad.

Nomograma del sistema de control interno:

#### **4. CONCLUSIONES**

Del análisis realizado en el presente trabajo en base a datos obtenidos, es que se permite determinar las siguientes conclusiones.

La entidad pública a fin de garantizar el control de cumplimiento, deberá elaborar un cronograma con las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que le son aplicables, verificando a través del desarrollo del modelo estándar de control interno, el cumplimiento y todas y cada una de dichas normas.

De esta manera, se ha transformado en la práctica en un instrumento moderno de gestión, necesario para que las entidades públicas se administren con un estilo de liderazgo orientado a la consecución de resultados, apoyando el cumplimiento de los fines esenciales del Estado enmarcados en los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

En la actualidad, se trabaja en la dirección de un Estado cada vez más ágil y eficiente, que responda plenamente a los requerimientos de la ciudadanía. El gran desafío es adaptar el diseño de la gestión pública, para responder a los cambios que se generan por efecto de la globalización, tanto en el ámbito interno como internacional. Por lo tanto se hace indispensable entonces, que cada una de las entidades del Estado, conozca y comprenda su contribución, en razón del bien común. Es un proceso complejo, porque implica generar conciencia en los funcionarios sobre la importancia de su rol en la administración del Estado. Implica también que las autoridades aprendan a confiar en sus subordinados y que como equipo se aboquen a una tarea común.

Es pertinente recordar aquí el llamado a la cohesión y la unidad que hizo el Presidente Kennedy, en una oportunidad "No pregunten qué puede hacer el Presidente por el país, preguntémoslo individualmente, qué puedo hacer yo por el país". Se tienen presente esta cita porque cada jefe o autoridad responsable debiera comunicar a su equipo, e infundir en ellos, el sentido de pertenencia y responsabilidad, para lograr, en forma conjunta, hacer lo mejor posible la tarea que les corresponda. Así las cosas, las entidades que conforman el Estado deben estar abiertas a entregar bienes y servicios, pensando que tienen la capacidad para crear, regular y producir sus propios servicios o productos. Deben actuar como una entidad sistémica, preocupada de otorgar el mejor servicio, a un costo razonable y cuidando los principios de eficiencia y eficacia. En ello, está involucrado cada miembro de la institución, porque se ha generado un principio de autonomía individual y organizacional.

Es significativo pensar que el control interno por muy correcto que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a los directivos acerca de la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de conseguir tales objetivos se ven afectadas por las restricciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Sin embargo, con éste se promueve una sana administración de los recursos públicos.

Finalmente, el control interno se constituye en una herramienta efectiva para que una entidad pública logre sus objetivos, evitando problemas y sorpresas en su camino y es una actividad dinámica que tiene que ser mejorada continuamente según los cambios y riesgos que la entidad tenga que enfrentar, el seguimiento del mismo es necesario para procurar asegurar que el control interno esté a tono con los objetivos misionales, el entorno, los recursos y el riesgo. Para su logro se requiere de un profundo cambio de mentalidad de todos sus integrantes. Lo cual difícilmente se podría lograr si el proceso no es conducido, en forma directa, por la máxima autoridad administrativa, director, gerente, ejecutivo o titular de cada entidad pública, responsable de implantar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, acorde a las circunstancias y la evolución de la tecnología que promuevan el logro de los objetivos institucionales y gubernamentales.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A continuación se detalla la bibliografía consultada hasta la fecha, que representa la fuente de información secundaria para la elaboración del presente trabajo:

- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Chiavenato Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública – D. S. N° 23318 – A del 03 de noviembre de 1992
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- Ley de Administración y Control Gubernamentales Ley N° 1178 del 20 de julio de 1990, Primera Edición.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Gabriel A. Vela Quiroga; Auditoría Interna Un enfoque Prospectivo La Paz – Bolivia 2009
- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Art. 3 parágrafo I Decreto Supremo 23318-a del 03 de noviembre de 1992
- Art. 8 Decreto Supremo 23318-a del 03 de noviembre de 1992
- Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.
- Subsistemas -sistema de administración de personal normas básicas
- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- <https://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno->
- (1) <https://www.monografia.com/trabajos10/poli/poli/shtm>
- (2) Subsistemas -sistema de administración de personal normas básicas
- (3) [blogderecursoshumanos.es/problemas-comunes-en-recursos-humanos](http://blogderecursoshumanos.es/problemas-comunes-en-recursos-humanos)
- (4) **Mercedes-Palomino-Baez-Title:-Manejo-de-Recursos-Humanos-Area:-Atlantic-International-University-Country: Honolulu, Hawái**
- (5) <https://conceptodefinicion.de/metodologia/>
- (6) <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
-

- (8) <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- (9). Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.
- (10) <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- (11). Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- (12) <http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>
- 
- Fuente: Revista Contaduría Pública – Por Rodrigo Sotomayor González
- FacebookTwitterLinkedInCompartir
- (13) Redacción INCP a partir del artículo publicado por Revista Contaduría Pública – Por Rodrigo Sotomayor González *Para mayor información, puede referirse al artículo titulado “Evaluación del control interno y sus componentes en la auditoría de estados financieros” de la fuente Revista Contaduría Pública – Por Rodrigo Sotomayor González.*
- 
- (19) Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- (20) <https://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno->
- (21). Art. 3 parágrafo I Decreto Supremo 23318-a del 03 de noviembre de 1992
- (22). Art. 8 Decreto Supremo 23318-a del 03 de noviembre de 1992
- (23). Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002
- (24). AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- (25) <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/7/CONCLUSIONES%20Y%20RECOMENDACIONES.pdf>
- <https://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>

[http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol\\_14\\_5\\_10/san01510.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol_14_5_10/san01510.htm)