UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

TESIS DE MAESTRIA

METODOLOGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE COSO III (VERSIÓN 2013) PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE BOLIVIA

POSTULANTE : LIC. ABRAHÁM MAMANI CHÁVEZ

TUTORA : MMA. RUTH BENITEZ CUENCA

LA PAZ – BOLIVIA
2015

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

CAPÍTULO VI

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- **COSO**. (2013). *Marco Integrado del Control Interno*. Primera Edición. AICPA. USA.
- **IASB**. (2009). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. IASCF Publications Deparment. Londres.
- **Mantilla**, Samuel. (2000). *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Colombia.
- **Mantilla**, Samuel. (2013). *Auditoria del Control Interno*. Tercera Edición. Colombia.
- **Méndez**, Carlos. (2001). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- **Bermúdez**, Lilia Teresa. (2013). *Investigación en la gestión empresarial.* Primera Edición. Ecoe Ediciones. Colombia.
- **Gómez M.**, Miguel Ángel. (2010). *Cómo Hacer Tesis de Maestría y Doctorado*. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Colombia.
- **Heinemann**, Klaus. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Primera Edición. Editorial Paidotribo. España.
- **Lerma**, Héctor Daniel. (2011). *Presentación de Informes. El Documento Final de Investigación*. Tercera Edición. Ecoe Ediciones. Colombia.
- **Bailey**, Larry. (1998). Guía de Auditoría 1998. Primera Edición. Harcourt Brace de España S.A. España.

- **INTOSAI** (International Organisation of Supreme Audit Institutions). (2004). *Guía para las normas de control interno del sector público.* Bruselas, Bélgica.

- **GAO (Government Accountability Office)**. (1999). *Normas para el control interno en el gobierno federal (Standards for internal control in the federal government).* Washington DC, USA.

- **Bernal**, Cesar. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Pearson. Colombia.

- **Morán**, Gabriela. (2010). Métodos de Investigación. Primera edición. Pearson. México.

- **AEMP** (Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas). Resolución Administrativa RA/AEMP/N° 142/2011 de 30 de diciembre de 2011.

- **Arens**, Alvin y otros. (2007). Auditoría – Un Enfoque Integral. Decimoprimera edición. Pearson. México.

- **Sánchez**, Gabriel. (2006). Auditoría de Estados Financieros. Segunda edición. Pearson. México.

- **Whittington**, O. Ray – **Kurt**, Pany. (2005). Principios de Auditoría. Decimocuarta edición. McGraw-Hill. México.

- **Slosse**, Carlos A. y coautores. (1990). Auditoría – Un Nuevo Enfoque Empresarial. Segunda edición. Ediciones Macchi. Argentina.

- **Lawrence**, R. Dicksee. (1905). Auditing: A practical manual for auditors. Primera edición. GEE & CO Printers and Publishers. Londres, Inglaterra.

- **Fowler Newton**, Enrique. (1984). Tratado de auditoría. Tercera edición. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, Argentina.

- **CAF** (Corporación Andina de Fomento). (2010). Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber. Segunda edición. Corporación Andina de Fomento. La versión digital de este documento se encuentra en www.caf.com/publicaciones.

- **Sakho**, Yaye Seynabou. (2007). Políticas para incrementar la formalidad y productividad de las empresas. Banco Mundial.

- **Ferraro**, Carlo. (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

- **INE** (Instituto Nacional de Estadística). (2011). Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas 2008, La Paz – Bolivia.

  _____ (2010). Encuesta trimestral a las micro y pequeñas empresas, La Paz – Bolivia.

  _____ (2009). Encuesta trimestral de empleo, La Paz – Bolivia.

  _____ (2007). Encuesta continua a hogares, La Paz – Bolivia.

- **BBV** (Bolsa Boliviana de Valores). (2007). Financiamiento de PYMES a Través del Mercado de Valores, La Paz – Bolivia.

ACRONIMOS O ABREVIACIONES

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants [Instituto Norteamericano de Contadores Públicos]
AAA	American Accounting Association [Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos]
AEMP	Autoridad de Fiscalización y Control Social
ASB	Auditing Standard Board [Junta de Normas de Auditoría]
ASFI	Autoridad de Supervisión de Sistema Financiero
BBV	Bolsa Boliviana de Valores
CAF	Corporación Andina de Fomento
CICA	Canadian Institute of Chartered Accountants [Instituto Canadiense de Contadores Certificados]
CoCo	Criteria of Control [Criterio de Control]
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway]
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology [Objetivos de Control para la Información y la Tecnología]
FEI	Financial Executives Institute [Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas]
FRC	Financial Reporting Council [Consejo de Información Financiera]
ICAW	Institute of Chartered Accountants of England and Wales [Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales]
IIA	Institute of Internal Auditors [Instituto de Auditores Internos]
IMA	Institute of Management Accountants [Instituto de Contadores Empresariales]

IOSCO	International Organization of Securities Commissions [Organización Internacional de Comisiones de Valores]
IFAC	International Federation of Accountants [Federación Internacional de Contadores]
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institution [Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores]
ISACA	Information Systems Audit and Control Association [Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información]
GAO	Government Accountability Office [Oficina de Contabilidad del Gobierno de los Estados Unidos de Norte]
GRC	Governance, Risk & Compliance [Gobierno, Riesgo y Cumplimiento]
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
NIA	Norma Internacional de Auditoría
OCEG	Open Compliance and Ethics Group [Grupo Abierto de Cumplimiento y Ética]
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos]
PYMES	Pequenas y Medianas Empresas
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board [Junta de Supervisión de la Contabilidad de las Empresas Públicas]
SAS	Statements on Auditing Standards [Declaraciones de Normas de Auditoría]
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Económicas

AGRADECIMIENTOS

- *A Dios Todopoderoso, por su bendición y la fortaleza que me brindo desde el primer día de mi existencia.*
- *A mi querida madre: Teófila, por su amor eterno, sus sabios consejos, su apoyo incondicional,....., por la vida que me dio. GRACIAS POR TODO.*
- *A Susana, mi querida esposa y compañera de toda la vida que está a mi lado en los buenos y malos momentos.*
- *A mi tutora: MMA. Ruth Benitez Cuenca por sus consejos que ayudaron en la elaboración del presente Trabajo de Tesis.*
- *Y a todas las personas cercanas a mí que de alguna manera hicieron posible la elaboración del presente Trabajo de Tesis.*

METODOLOGÍA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE COSO III (VERSIÓN 2013) PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE BOLIVIA

CASO: CÁMARA DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN S.A. (CAMCOM)

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen. Los controles internos se implementan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración[1] negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos. Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.

[1] En el presente proyecto nos referimos a "la administración" al administrador(es) que de acuerdo al glosario de la Resolución administrativa RA/AEMP/N° 142/2011 de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP) es la persona o personas que mediante mandato o poder notariado, dirigen o administran los negocios de la sociedad con facultades para contratar y obligarla. En las S.R.L.(s) se denominan Gerente General o Socio Administrador y en las S.A.(s) son el Directorio como órgano colegiado de administración.

Durante los últimos 15 a 20 años, ha tenido lugar un cambio de enfoque desde la orientación de la contabilidad y finanzas del control interno a una perspectiva mucho más amplia de gobierno y negocios.

El término de control interno fue desarrollado en las disciplinas de contabilidad y auditoría, y fue tradicionalmente interpretado como "controles contables", limitado a los sistemas que los auditores prueban como parte de su aseguramiento sobre la fiabilidad de la información financiera. Por lo tanto, el control interno a menudo fue discutido en el contexto del trabajo de los auditores externos. Mientras que la detección del fraude como un objetivo de auditoria tiene una larga historia, el control interno (como un sujeto) no fue reconocido sino hasta el siglo XX.

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno - Marco Integrado) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de auditores internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios.

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; las que mayor reconocimiento internacional, además del COSO (USA) son los siguientes:

- COCO (Canadá)
- GRC (Estados Unidos de Norteamérica)

- TURNBULL (Reino Unido)
- CADBURY (Reino Unido)
- COBIT (Estados Unidos de Norteamérica)
- MECI (Colombia)

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés y en adelante mencionada también como "el Comité") publicó el Marco Integrado de Control Interno (el marco original, COSO I). Este marco original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Asimismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. COSO responde al consenso de cinco asociaciones profesionales líderes, las cuales lo han convertido en el estándar internacional de control interno, estas organizaciones son:

Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA), Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos (American Accounting Association - AAA), Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (Financial Executives Institute - FEI), Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors - IIA), e Instituto de Contadores Empresariales (Institute of Management Accountants - IMA, antes National Association of Accountants).

En los últimos veinte años desde la creación del marco original, las organizaciones y su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma dramática, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos. Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de

los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización.

Asimismo, ha habido cambios en el reporte de la información financiera y en el ámbito legal y regulatorios relacionados. De importancia, la Ley Sarbanes-Oxley, que se promulgó en EEUU en el 2002. Entre sus disposiciones, el Apartado 404 requiere que la dirección de empresas cotizadas evalúe e informen anualmente sobre la eficacia del control interno en el reporte de la información financiera.

A pesar de estos desarrollos y el paso del tiempo, el Marco sigue siendo relevante hoy en día y la dirección de las grandes y pequeñas empresas cotizadas lo utiliza para cumplir con el Apartado 404. Sin embargo, muchas empresas han experimentado costes inesperados y las empresas más pequeñas se enfrentaron a desafíos únicos al implementar el Apartado 404.

Al igual que lo que ha estado pasando con la contabilidad (información financiera) y la auditoría (independiente), la perspectiva profesional ha ido cediendo frente a la perspectiva reguladora. Si bien es cierto que el origen de los procesos de general aceptación y de estandarización internacional se encuentra el liderazgo de la profesión contable, debe reconocerse que los entes que aglutinan los reguladores internacionales (Basilea, IOSCO[2], principalmente) han generado unas 'presiones' por la calidad y la independencia de los organismos emisores, lo cual ha sido conducido a que en la práctica tales organismos emisores de estándares hayan incluido la participación de otras instituciones y, principalmente, los usuarios de la información. Control interno no es la excepción a ello. En línea con COSO, el Basle Committee on Banking Supervision (Comité de Basilea sobre

[2] Bolivia es miembro ordinario del *International Organization of Securities Commissions* (Organización Internacional de Comisiones de Valores) a través de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

supervisión bancaria) emitió en septiembre de 1998 su estructura conceptual para los sistemas de control en las organizaciones bancarias, con un interés muy claro por resaltar lo relacionado con la evaluación de tales sistemas.[3]

A nivel internacional para el sector gubernamental la INTOSAI[4] cuenta con normas de control interno para el sector público denominada "Guía para las normas de control interno del sector público" (INTOSAI GOV 9100). La Guía de INTOSAI de 1992 para las normas de control fue concebida como un documento vital que refleja la visión de que se deben promover las normas para el diseño, implementación, y evaluación del control interno. En la XVII reunión INCOSAI (Seúl 2001) se reconoció la existencia de una fuerte necesidad de actualizar la guía de 1992 y se acordó que debía ser considerado para esta tarea el marco integrado para control interno del *Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's* (COSO). Los esfuerzos de reuniones subsecuentes resultaron en recomendaciones adicionales cuyas directrices se dirigen a valores éticos y dan más información sobre los principios generales de las actividades de control relacionadas con el procesamiento de la información. La guía revisada toma en cuenta estas recomendaciones y debe facilitar la comprensión de nuevos conceptos relacionados con el control interno. Esta actualización es el resultado del esfuerzo conjunto de los miembros del Comité de INTOSAI para las normas de control interno. La actualización ha sido coordinada por un grupo de trabajo conformado por los miembros del comité y por los representantes de las instituciones fiscalizadoras superiores de Bolivia, Francia, Hungría, Lituania, Holanda, Rumania, Gran Bretaña, Estados Unidos y Bélgica.

[3] Mantilla, Samuel. *Auditoria del Control Interno*. Bogota, Colombia. 2005
[4] INTOSAI, Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (International Organization of Supreme Audit Institution)

Para el sector gubernamental de los Estados Unidos de Norteamérica la GAO[5], cuenta con la norma de control interno denominada "Normas de Control Interno para el Gobierno Federal" (versión 1999), más conocida como el "Libro verde", misma que está basada sobre el Marco Integrado de Control Interno (1992) del *Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's* (COSO), en septiembre de 2013 la GAO emitió un Proyecto de Norma para actualizar la misma, donde se introduce los 17 principios que se expone en la nueva versión del Marco Integrado de Control Interno COSO III (versión 2013).

Los Objetivos de Control para la Información y la Tecnología relacionada (COBIT[6]) brindan buenas prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, y presenta las actividades en una estructura manejable y lógica. Las buenas prácticas de COBIT representan el consenso de los expertos. Están enfocadas fuertemente en el control y menos en la ejecución. Estas prácticas ayudarán a optimizar las inversiones habilitadas por Tecnología de Información (TI), asegurarán la entrega del servicio y brindarán una medida contra la cual juzgar cuando las cosas no vayan bien. De esta manera, el gobierno de TI facilita que la empresa aproveche al máximo su información, maximizando así los beneficios, capitalizando las oportunidades y ganando ventajas competitivas. Estos resultados requieren un marco de referencia para controlar la TI, que se ajuste y sirva como soporte a COSO (Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission) Marco Integrado de Control Interno, el marco de referencia de control ampliamente aceptado para gobierno corporativo y para la administración de riesgos, así como a marcos compatibles similares.

[5] Oficina de Contabilidad del Gobierno de los Estados Unidos de Norte America (Government Accountability Office)
[6] COBIT = Control Objectives for Information and Related Technology

En el caso de Bolivia la Contraloría General del Estado[7] quien es el Órgano rector del sistema de Control Gubernamental, dentro de sus Normas de Control Externo, cuenta con "Los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental" aprobada mediante Resolución CGR-1/070/2000 de fecha 21 de septiembre de 2000, y es de aplicación obligatoria para todas las entidades públicas en la implementación del proceso de Control Interno. Esta Norma toma como referencia el Marco Integrado de Control Interno de COSO I (versión 1992).

Por otro lado la Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF)[8] de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), establecen directrices básicas en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos, para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno. Pese a que no se hace una declaración explicita en el Reglamento de Control Interno de la ASFI, este incluye la definición y componentes de control interno establecidos en los Marcos Integrados de COSO I (Control Interno) y COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos).

Asimismo, en el sector privado de Bolivia tenemos a empresas como San Cristóbal, SOBOCE y Cervecería Boliviana Nacional, quienes para diseñar e implementar un sistema de control interno tomaron el Marco Integrado de Control Interno de COSO.

En mayo 2013 COSO (el Comité) presentó la versión actualizada de *Control interno-Marco integrado* denominada COSO III (en adelante, *Marco*). COSO (el Comité) considera que este *Marco* permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de

[7] Constituida a través de la nueva Constitución Política del Estado, en la cual determina el cambio de nombre de Contraloría General de la República a Contraloría General del Estado a partir del año 2006.
[8] Este documento contiene la compilación temática de toda la normativa vigente emitida desde 1987, año de la restitución de la ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras actual ASFI, como organismo autónomo de regulación y control del sector financiero.

control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.

El *Marco,* ha sido mejorado a través de la ampliación de la categoría de objetivos de la información financiera, incluyendo otras formas importantes de información, como por ejemplo la información no financiera e información interna. Asimismo, el *Marco* refleja los cambios en el entorno empresarial y operativo de las últimas décadas, entre los que se incluyen:

- Las expectativas de supervisión del gobierno corporativo.
- La globalización de los mercados y las operaciones.
- Los cambios y el aumento de la complejidad de las actividades empresariales.
- Demandas y complejidades de las leyes, reglas, regulaciones y normas.
- Expectativas de las competencias y responsabilidades.
- Uso y dependencia de tecnologías en evolución.
- Expectativas relacionadas con la prevención y detección del fraude.

Por último, los reguladores y otras partes interesadas tienen mayores expectativas con respecto a la vigilancia de la gobernabilidad, la gestión del riesgo, así como la detección y prevención del fraude. Si bien se ha avanzado en una mejor conexión de la gestión del riesgo con las prácticas de control interno en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, los cambios desde 1992 han aumentado significativamente el riesgo de ausencia de un sistema de control interno efectivo en una organización, lo que resulta

en una mayor necesidad de competencias y responsabilidad respecto a un sistema de control interno efectivo.

La SAS[9] N° 55 (Evaluación del control interno en la auditoría) reconoce que el control interno es afectado por el tamaño de la empresa. Según la SAS N° 78 (Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros: corrección al SAS N° 55) los cinco componentes del control interno debe ser parte de la estructura de control de cada cliente, los objetivos del control varían de empresa a empresa.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional. Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, en esencia su núcleo básico es el mismo y, además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño. Por ello se clasifican de diferentes formas e incluso se agrupan de acuerdo a distintos indicadores (por ejemplo número de trabajadores, monto de ingresos generados, etc.).

De acuerdo a la Fundación IFRS[10] se estima que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan más del 95 por ciento de todas las empresas, tanto en países desarrollados y en desarrollo.

[9] SAS – Statements on Auditing Standards o Declaraciones de Normas de Auditoría, son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas NAGA que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados). Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board, ASB)

[10] La fundación IFRS es un organismo no lucrativo del sector privado que obtiene fondos para mantener las operaciones del IASB como un organismo emisor de normas contables independiente (Véase http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/histroy/Pages/History.aspx)

En América Latina y el Caribe no existe una definición única sobre micro, pequeña y mediana empresa. Por el contrario, los criterios varían en función de los países, los sectores económicos y las instituciones de apoyo. El número de empleados y el volumen de negocio son las variables más comunes para identificar a estas empresas. Por ejemplo, en Bolivia las PYME tienen menos de 50 empleados, mientras que en México o Brasil el límite es de 500 trabajadores. En términos generales, el sector PYME está conformado por empresas cuyo tamaño está entre el de las grandes corporaciones y las microempresas, que emplean a menos de 10 trabajadores.[11]

La realidad económica en muchos países en vía de desarrollo como el nuestro, atraviesan por tremendas desigualdades que inciden significativamente en la calidad de vida del Boliviano y esto se ha venido acentuado más por la inestabilidad política que actualmente se afronta y que ha generado inseguridad económica en los ámbitos de la Agroindustria, agropecuarios y de textiles principalmente, incidiendo y ampliando significativamente la brecha del desempleo, en el cierre de empresas, aunado al poco interés en la inversión interna y externa como consecuencia del riesgo e incertidumbre generando un escenario poco confiable, en donde la economía informal se ha incrementado y está dando paso a que muchos pequeños empresarios emprendedores generen su propio autoempleo, formen sus microempresas que les permite afrontar su autosustento en esta cruda realidad que vivimos actualmente.

Nuestro interés profesional en esta temática, es adentrarnos en lo que las PYMES representan para el país, y cómo podemos ayudar a desarrollarlas, aportando conocimientos técnicos relacionadas a Control

[11] Vease http://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa,2592.html

Interno, para proporcionarles una seguridad razonable su supervivencia y competitividad.

El control interno, es de importancia para la gestión de las organizaciones tanto públicas como privadas. Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico. Esto asegura por ejemplo que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, que ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad. El Comité tenía como principal objetivo definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados en el campo del control interno. Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada denominada COSO III que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento

de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Este modelo presentado por COSO (el Comité) ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimento de leyes y normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno denominada COSO III abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

Por otro lado, en la mayoría de los países de Latinoamérica y el caribe las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan cerca del 10 por ciento de las empresas formales y generan entre 20 y 40 por ciento de los empleos. Las PYME también hacen una importante contribución al producto bruto interno, en algunos países en el orden del 50 por ciento del ingreso nacional. Estas empresas tienden a hacer un uso más intensivo de mano de obra que las empresas grandes. Los gobiernos aprecian ese aspecto y cifran grandes esperanzas en estas empresas, a las cuales ve como ágiles y flexibles para enfrentar cambios económicos y adaptarse rápida y exitosamente a nuevas tecnologías y presiones competitivas. Sin embargo, las PYMES Latinoamericanas y Caribeñas también enfrentan una serie de

obstáculos. Por lo general no suelen tener el acceso a préstamos a largo plazo o inversiones de capital que tienen las empresas grandes, que incluso pueden buscar financiamiento en mercados externos, esto debido a que la mayoría de las PYME no cuentan con un sistema de control interno que brinde seguridad razonable sobre la transparencia y fiabilidad de su información financiera, la efectividad y eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento de políticas, leyes y normas que regulan su actividad.

En este entendido, la propuesta del presente documento está dirigida principalmente a este sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que necesitan de una metodología que les permita diseñar e implementar un adecuado sistema de control interno y a través de este puedan fortalecer la transparencia y fiabilidad de su sistema de información financiera, como así de su gobierno corporativo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En su publicación internacional de la Guía de Buenas Prácticas: Evaluación y mejoramiento de Control Interno en las Organizaciones (Evaluating and Improving Internal Control in Organisations), la IFAC señala que: "El control interno es un aspecto crucial del sistema de gobierno de una organización y la capacidad para gestionar el riesgo. También es fundamental para apoyar el logro de los objetivos de una organización y crear, mejorar y proteger el valor de los stakeholder[12]." La importancia de establecer y mantener un control interno de alta calidad refuerza el compromiso de una organización con la ética y la gobernanza y la guía señala que un control interno efectivo "crea una ventaja competitiva, como

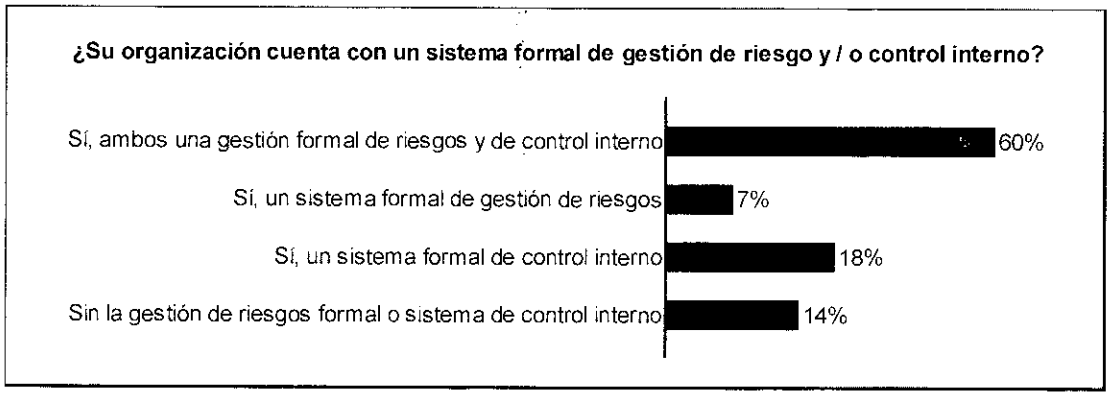
[12] Las organizaciones no sólo tienen obligaciones ante sus dueños, sino que su responsabilidad se extiende a otros interesados o referentes: empleados, clientes, financiadores, gobierno, comunidad, etc. Los stakeholders son partes interesadas o participes que "en un sentido amplio, son cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la organización; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la organización para su supervivencia" Fernandez, Rodriguez, JM. 2002.

una organización con un control eficaz puede asumir un riesgo adicional" y "se puede ahorrar tiempo y dinero" y promover "la creación y la conservación de su valor".

En Febrero 2011 el Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas (Professional Accountants in Business Committee) de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants) publicó un documento denominado "Encuesta Global sobre Gestión de Riesgos y Control Interno" (Global Survey on Risk Management and Internal Control)[13]. De acuerdo a esta encuesta una mayoría del 60% de los encuestados indicó que su organización tiene tanto un sistema formal de gestión de riesgos y un sistema formal de control interno; 7% de un sistema formal de gestión de riesgos; 18% de un sistema formal de control interno; y el 14% indicó que su organización no tiene un sistema formal de gestión de riesgos o un sistema formal de control interno. Al respecto, un número significativamente mayor de los encuestados de las organizaciones de servicios financieros, las sociedades cotizadas, las multinacionales y las organizaciones con una perspectiva internacional respondió que su organización tiene tanto un sistema formal de gestión de riesgos y de control interno. Por otro lado, un número significativamente mayor de los encuestados de sociedades no cotizadas, sin fines de lucro, pequeñas, micro y organizaciones locales informaron que su organización no tiene un sistema formal de gestión de riesgos o sistema de control interno. Para mayor claridad lo explicamos en el cuadro N° 1.

[13] IFAC. *Global Survey on Risk Management and Internal Control.* Ver http://www.ifac.org/es/publications-resources/global-survey-risk-management-and-internal-control

CUADRO N° 1



Fuente: IFAC, Global Survey on Risk Management and Internal Control

De lo mencionado anteriormente podemos inferir que un número significativo de medianas y pequeñas empresas en el mundo (incluida Bolivia) no cuentan con sistema de control interno adecuadamente diseñado e implementado. Por otro lado de acuerdo a un documento publicado por la Bolsa Boliviana de Valores denominada "Situación actual de las PYMES en la Bolsa Boliviana de Valores S.A." entre uno de los factores más importantes por la cual las PYMES no acuden a financiarse vía acciones y/o bonos en el mercado de valores esta la falta de transparencia de las empresas, donde se entiende la informalidad de la economía como un punto crítico que impide el desarrollo empresarial en Bolivia[14].

Un estudio de alrededor de 31.000 empresas pequeñas en 68 países en desarrollo y mercados emergentes, realizado por Ole-Kristian Hope, Wayne B. Thomas y Dushyantkumar Vyas en Noviembre de 2009, publicado con el título de "Transparencia, Propiedad, y Restricciones Financieras en las Firmas Privadas" (Transparency, Ownership, and Financing Constraints in Private Firms), se encontró que las empresas privadas con mayor

[14] Bolsa Boliviana de Valores. Seminario Internacional sobre democratización del capital: Financiamiento de las Pymes a través del Mercado de Capitales, "Situación actual de las pymes en la Bolsa Boliviana de Valores S.A.". Fecha de consulta: 8 de junio de 2014. Recuperado de http://www.bbv.com.bo/archivos/Situacion_Pymes_BBV.pdf

transparencia financiera experimentan significativamente menos problemas al acceder a financiamiento externo (y obtener los fondos a menor costo) que las otras empresas privadas.

El Marco Integrado de Control Interno denominado COSO III propuesto por COSO (el Comité) provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua.

En nuestro medio aún no se cuenta con un análisis completo sobre los efectos que conllevan el aplicar el *Marco Integrado de Control Interno COSO III (versión 2013)* en pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bolivia, asimismo, la falta de una metodología de aplicación práctica para el diseño e implementación de un sistema de control interno, hacen que muchas veces pueda resultar difícil de aplicar en la práctica un estándar de referencia internacional de control interno, y más aún si su cumplimiento no es obligatorio.

Otro aspecto que no debemos olvidar considerar y mencionar es el 'fraude', y este es omnipresente; no discrimina en su ocurrencia. Al respecto en el "Informe a las Naciones sobre Fraude y Abuso Ocupacional (Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse)" publicado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (Association of Certified Fraud Examiners) en la gestión 2014 sobre un análisis de 1.483 casos de fraude laboral que se ha producido en más de 100 países, presenta el siguiente resumen por ubicación geográfica donde las organizaciones fueron víctimas de fraude y abuso ocupacional, así como de las correspondientes pérdidas promedio para los casos identificados en cada región, como se puede apreciar en el siguiente cuadro N° 2[15]:

[15] ACFE. 2014 Global Fraud Study. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. Ver http://www.acfe.com/rttn-download-2014.aspx

CUADRO N° 2

Localización geográfica de organizaciones víctima			
Región	N° de casos	% de casos	Pérdida promedio (en dólares US$)
Estados Unidos de Norteamerica	646	48,0%	100.000
Africa Subsahariana	173	12,8%	120.000
Asia Pacífico	129	9,6%	240.000
Europa Occidental	98	7,3%	200.000
Europa del Este y Asia Central/Occidental	78	5,8%	383.000
Canada	58	4,3%	250.000
Latinoamerica y el Caribe	57	4,2%	200.000
Asia del Sur	55	4,1%	56.000
Oriente Medio y Africa del Norte	53	3,9%	248.000

Fuente: ACFE – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse; 2014 Global Fraud Study

Este informe muestra claramente en términos monetarios la pérdida que ocasiona el fraude, y es más probable que se presente esta situación si una empresa no cuenta con un adecuado sistema de control interno que le permita de alguna manera reducir estos riegos.

Es en este sentido, que por lo mencionado anteriormente se demuestra y se ve la necesidad de contar con un instrumento que le permita a una organización cual fuere su tamaño, diseñar e implementar un adecuado sistema de control interno que será objeto de propuesta de este documento.

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo lo mencionado anteriormente y en términos más concretos el problema objeto de estudio del presente proyecto de investigación, se formula como sigue:

¿El desarrollo de una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno para pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bolivia, permitirá la consecución de objetivos relacionados; con las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones de una PYME, caso "Cámara de Compensación y Liquidación S.A."?

4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis, correspondiente al presente trabajo de investigación, se presenta como sigue:

¿Al establecer una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno en PYMES, basado en el Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013), se contribuirá estratégica y operativamente al logro de los objetivos misionales de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)?

4.1. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

En base a la formulación de la hipótesis planteada, se desprende las siguientes variables:

Variable independiente:	Metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno.
Variables dependientes:	Logro de objetivos misionales
Variable moderante:	Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Propuesta de una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno para pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bolivia, caso: Cámara de Compensación y Liquidación S.A.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnóstico del Marco Integrado de Control Interno COSO III (versión 2013) con la finalidad de mostrar la importancia de una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno aplicable a las PYMES.
- Análisis comparativo del Marco Integrado de Control Interno COSO III (versión 2013) en relación al COSO I (Versión 1992).
- Aplicación de la metodología propuesta para el diseño e implementación de un sistema de control interno mediante el Caso: "Cámara de Compensación y Liquidación S.A. (CAMCOM S.A.)"

6. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

6.1. Método científico

Es el camino planeado o la estrategia a seguir para descubrir o determinar propiedades del objeto de estudio. Representa la clave para acercarse a la verdad o llegar al conocimiento, basado en la relación de pensamiento y objetos.

El método científico, sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, síntesis, de la deducción y la inducción.

El presente proyecto de investigación aplicará el método científico, por que proporcionará el proceso a seguir en la investigación para cumplir con las fases de: planteamiento del problema (inicio), interpretación de resultados y conclusión (finalización).

6.2. Método deductivo

Parte de datos generales aceptados como premisas válidas y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. La deducción desempeña papel importante en la ciencia ya que aplica principios descubiertos a casos particulares.

Por tanto, el presente proyecto de investigación también aplicará este método, porque se partirá con lineamientos técnicos generales, presentados en el Marco Integrado de Control Interno (COSO III) para el sector público y privado en general, a ser aplicados a pequeñas y medianas empresas (PYMES) con fines de lucro.

Para el presente proyecto de investigación, aplicaremos presupuestos e hipótesis de control interno que son de carácter general y que son aplicables a todo tipo de empresas sin importar su tamaño, su estructura y la naturaleza de sus operaciones para demostrar que en pequeñas y medianas empresas (PYMES) también es necesario y se puede implementar un sistema de control interno eficiente y eficaz.

7. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación, constituyen formas o maneras de recopilar la información proporcionada por las fuentes de investigación. La aplicación sistemática de estas técnicas, fundamentalmente de carácter cualitativo, han permitido acceder a toda la información necesaria, para desarrollar una metodología para el diseño e implementación de un sistema

de control interno en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Bolivia, como también para validar los resultados obtenidos mediante el cruce de la información obtenida en cada una de ellas. Las técnicas aplicadas en el presente proyecto son:

- Análisis de contenido
- Observación
- Comparación
- Entrevistas

7.1. Análisis de contenido

Según **K. Heinemann (2003: 1147)**; el *análisis de contenido* es una técnica utilizada para la captación sistemática e interpretación del contenido de textos, fotos, películas, etc. El objeto del análisis de contenido es la valoración de los textos, etc. que se han producido bien en el marco y con el objetivo del correspondiente proyecto de investigación (p. ej.: entrevistas cualitativas, protocolos de observación no estandarizados, grabaciones en vídeo de partidos en el marco de un experimento), bien en otro contexto, es decir, ajenos al proyecto de investigación. El análisis de contenido puede tener como objeto, por un lado, los propios contenidos de textos, películas o fotografías y, por otro, las características del productor. En este caso se parte de informaciones del texto, etc. para llegar a las características del productor o a las condiciones de su producción (p. ej.: culturales y sociales).

Esta técnica nos permitió acceder a las fuentes de información, antes citadas, mediante la revisión relevante del Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013) vigente y libros de texto, principalmente, aplicables a la temática de investigación y su correspondiente análisis en función a los

componentes de la metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno propuesto.

7.2. Observación

Según **K. Heinemann (2003: 135)**; la *observación científica* es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento. El término «observación» no se refiere, pues, a las formas de percepción sino a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que éste se basa. Sistemático y controlado quiere decir que el observador dirige su atención de forma consciente hacia ciertos aspectos del acontecimiento y registra aquellos que son relevantes para el tema del estudio o para la determinación de las variables correspondientes; estructurado significa que lo percibido se ordena, distribuye y documenta según las indicaciones correspondientes

Esta técnica nos permitió lograr el propósito de la investigación, al describir y poner en evidencia la falta de una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno en una pequeña y mediana empresa (PYME), los resultados de la aplicación de esta técnica se resumen en el capítulo IV (Marco Referencial) de este documento de Bolivia.

7.3. Comparación

Esta técnica de nos permitió efectuar una comparación entre la forma en que una pequeña y mediana empresa (PYME) diseña e implementa su sistema de control interno actualmente respecto de la alternativa metodología propuesta, para establecer sus diferencias, los resultados de la aplicación de

esta técnica se resumen en el capítulo IV (Marco Referencial) de este documento de Bolivia.

7.4. Entrevistas

Según **K. Heinemann (2003: 97)**; una entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación.

Al respecto hemos entrevistado al Gerente General y Contador de la Compañía que fue objeto de nuestro estudio (CAMCOM) y esto nos permitió establecer una lectura del grado de conocimiento actual que tienen respecto a COSO 2013, los resultados de estas entrevistas se resumen en el capítulo IV (Marco Referencial) de este documento.

7.5. Procesamiento de la información

La información obtenida de las diferentes fuentes, mediante técnicas, será ordenada, clasificada, analizada, interpretada y verificada para posteriormente ser presentada en forma escrita, mediante la utilización de narrativas que faciliten la comprensión del tema de investigación.

El universo o población que tomaremos para nuestra investigación serán todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de La Paz. La selección de la muestra será no probabilístico, basado en el juicio del investigador principalmente.

8. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La propuesta de investigación pretende constituirse en un modelo para el diseño e implementación de un sistema de control interno en pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En virtud de lo anterior, el objetivo general planteado en la investigación será alcanzado tomando en cuenta los métodos y procedimientos de la investigación de mayor relevancia.

8.1. TECNICAS PARA RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas para la recopilación de información aplicadas son:

8.1.1. Cuestionarios

Este será uno de los instrumentos que más utilizaremos y este consistirá en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Básicamente se considerarán dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

8.1.2. Entrevista personal

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas.

8.1.3. Observación

Este método de recolección de información consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

9. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

9.1. Académica

La unidad de postgrado de auditoria de la Universidad Mayor de San Andrés, exige la elaboración de un proyecto de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención de Master en Auditoría y Control Financiero.

Para cumplir este cometido, se pretende elaborar una "metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno para pequeñas y medianas empresas (PYMES)" que solucione el problema expuesto anteriormente, y a la vez permita poner en práctica los conocimientos adquiridos.

9.2. Temática

El desarrollo de una metodología para el diseño e implementación de un sistema de control interno para pequeñas y medianas empresas (PYMES) requiere de sólidos conocimientos del *Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013)*, esto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre el tema en la materia "Control de Gestión y Procesos de Control Interno" del plan de estudios de la maestría en auditoría y control financiero.

9.3. Económica

En la actualidad, las PYMES se encuentran en un entorno económico de constante competencia, el logro de ventajas competitivas es de gran importancia en el desarrollo de las empresas, el contar con una estructura definida del control interno ayudará alcanzar el éxito en las mismas.

9.4. Social

Debido a la tendencia del reordenamiento en el comportamiento de las empresas como parte del sistema social éstas deben incorporar mecanismos

que garanticen una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos, es así que se asume el modelo COSO 2013, como una importante herramienta que posibilita que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) logren optimizar sus procesos de control interno y de esta manera responder a las demandas del entorno intra y extra organizacional.

10. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para una adecuada utilización y distinción, las fuentes de información fueron separados en:

a) Fuentes primarias

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y están destinadas a proporcionar datos de primera mano. Las fuentes de información primaria que se accederán son:

- Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicado en Mayo 2013.
- Normas de control interno publicados por diferentes organismos internacionales
- Estudios publicados por la IFAC (International Federation of Accountants) respecto al control interno.
- Estudios publicados por la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) respecto al control interno
- Libros de textos relacionados a control interno.

b) Fuentes secundarias

Procesan la información de primera mediante compilaciones, resúmenes, listados y cuadros de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular. Por tanto, constituyen, fuentes complementarias o adicionales que coadyuvan al desarrollo de la investigación. Las fuentes de información secundarias que se accederán son:

- Publicaciones en revistas relacionadas al control interno
- Artículos publicados por diferentes autores respecto al control interno

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

11. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO "CONTROL INTERNO"

11.1. LAS PRIMERAS DEFINICIONES Y SU FUENTE

La expresión "Control Interno" como tal comenzó a ser utilizada en el campo de la contabilidad y los negocios a principios del siglo XX, acuñada por profesionales de la auditoría. Ello justifica, para una mejor comprensión del origen de la fuente de la expresión, por lo que a continuación haremos una breve conceptualización de lo que es la auditoría, o más precisamente, la auditoría de estados financieros.

11.1.1. ARENS, Alvin A. y Coautores[16]

Aportan la siguiente definición: "Una auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general (la información que se está verificando) han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido."

11.1.2. SÁNCHEZ CURIEL, Gabriel[17]

Por su parte, dice que "...es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de los riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implementados por la administración".

11.1.3. WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt[18]

[16] Alvin A. Arens y otros. Auditoría – Un enfoque integral (2007).
[17] Gabriel Sánchez Curiel. Auditoría de estados financieros – Práctica moderna integral (2006).

No incluyen en su obra una definición pero señalan que "en una auditoría de estados financieros los auditores se comprometen a reunir evidencia y a proporcionar un alto nivel de seguridad de que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados o algún otro criterio idóneo".

11.1.4. Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la IFAC (International Federation of Accountants)[19]

De acuerdo a las NIAs "Al conducir una auditoría de estados financieros, los objetivos generales del auditor son: a) Obtener seguridad razonable sobre los estados financieros, como un todo, están libres de representación errónea de importancia relativa, ya sea por fraude o error, de esa manera se permite al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están elaborados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable; y b) Dictaminar sobre los estados financieros, y comunicar según requieran las NIA, de acuerdo con los resultados del auditor."

En otras palabras, se trata de un servicio profesional llevado a cabo por un auditor financiero o contador público independiente, destinado a obtener evidencias válidas y suficientes que le permitan emitir una opinión fundada respecto a la confiabilidad de los estados financieros preparados y presentados por la entidad emisora de los mismos, con el fin de incrementar la confiabilidad que les proporciona a terceros la información que surge de ellos.

[18] O. Ray Whittington – Kurt Pany. Principios de auditoría (2005).
[19] International Federation of Accountants. Norma Internacional de Auditoría 200 – Objetivos generales del auditor independiente y conducción de una auditoría, de acuerdo con las normas internacionales de auditoría. Traducción del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2009).

Conceptualizada la auditoría de estados financieros, es más sencillo percibir por qué es en esta especialización profesional que se empieza a utilizar la expresión "control interno". A comienzos del siglo XX, el aumento en el número de grandes corporaciones, su necesidad de financiamiento de terceros, el afianzamiento de los mercados bursátiles y la creciente exigencia de éstos y de los tradicionales proveedores de financiamiento -los bancos- de información auditada por contadores independientes fueron, entre otros, los motivos que originaron los primeros desarrollos sobre "control interno" en la literatura especializada, los que básicamente -como se dijo previamente y se explicará a continuación- fueron efectuados por auditores.

11.1.5. SLOSSE, Carlos y Coautores[20]

Como lo señalan, en virtud de la competencia que comenzó a gestarse entre ellas, las firmas de auditores se vieron obligadas a trabajar en forma más eficiente para poder mantener el nivel de eficacia pero reducir el monto de honorarios.

Por otra parte, pero incidiendo en el mismo sentido, al ampliarse el espectro de empresas exigidas de presentar estados financieros auditados, a muchas les resultaba gravoso soportar los altos honorarios de una auditoría basada en una extensa revisión de activos y operaciones, con el consiguiente requerimiento de que los costos de una auditoría se redujeran. Esa doble presión hacia la eficiencia llevó a los auditores a buscar formas de realizar el trabajo aplicando menos tiempo pero sin aumentar las probabilidades de dejar de detectar errores u omisiones significativas en los estados financieros. Y una de las formas identificadas consistió en depositar confianza –si fuera viable- en los controles de la propia empresa auditada para prevenir o detectar errores, omisiones o irregularidades en el proceso de elaboración de su información contable. Intuitivamente se percibe que,

[20] Carlos A. Slosse y Otros. Auditoría – Un nuevo enfoque empresarial. (1990).

una vez probados éstos y corroborado que operan adecuadamente, el número de operaciones a revisar para obtener una razonable seguridad en cuanto a lo correcto de las cifras resultantes de ese proceso se reduce sustancialmente, con el consiguiente ahorro de tiempo, principal factor de costo en una auditoría. Por lo tanto, poder confiar en los controles con incidencia en la calidad del proceso contable –y, en consecuencia, hacer viable una auditoría con tal orientación- pasó a ser un objetivo de primer orden para los auditores que, entonces, aplicaron importantes esfuerzos en promover la aplicación de controles idóneos a esos fines, a los que denominaron "controles internos" aludiendo a que no eran controles efectuados por ellos sino internamente en la entidad auditada.

11.1.6. DICKSEE, Lawrence[21]

La diferencia entre un desconocimiento y un ligero reconocimiento del control interno podemos encontrarla en 1905 en la publicación titulada "Auditoría: Un manual práctico para los auditores (Auditing: A practical manual for auditors)" de Dicksee, un Ingles especialista en auditoría. En su estudio, originalmente publicado en 1892, Dicksee no menciona el término control interno, pero aborda el control interno explicando que el objeto y alcance de una auditoría tiene tres partes: "detección de fraudes, errores técnicos y errores en principios". Esta parece ser una de las referencias más antiguas a este vocablo, también denominado por algunos comprobación interna (internal check). El concepto de Dicksee incluía tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal.

[21] R. Dicksee Lawrence. Auditing: A practical manual for auditors. (1905).

11.1.7. RUSENAS, Oscar[22]

En este mismo contexto se ubican las siguientes definiciones:

- "Un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude". (George Bennett. "Fraud: its control through", 1930).

- "El sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados". (Victor Stempf. "La influencia del sistema interno de comprobación en los procedimientos de auditoría", 1936).

- "El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general del negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y se hace una revisión continua de los detalles del negocio". (Robert H. Montgomery., "Auditing Theory and Practice", 1934).

Se puede apreciar que estos autores enfocan su atención hacia la distribución de funciones del personal a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados. Evidentemente, tales

[22] Oscar Rusenas. Manual de control interno. (1999).

conceptualizaciones presentan únicamente un aspecto particular –y por lo tanto parcial- de lo que el término "**control**" sugiere.

De todos modos, aún desde la óptica parcial en la que el concepto "**control interno**" surge, se puede apreciar que la existencia de controles que apunten a que la información financiera esté libre de errores importantes y a que no se produzcan fraudes que deterioren el patrimonio de una entidad –que es a lo que se orientaron las primeras definiciones- es un aspecto importante aun cuando la entidad en cuestión no deba ser objeto de auditoría sobre las cifras que proporciona a terceros.

Lo que debería quedar claro de lo expuesto en el párrafo anterior, es que la relación prácticamente directa que se suele establecer entre control interno y auditoría, si bien es falaz, resulta en cierto modo comprensible, dado que como, es curioso observar que prácticamente en ningún libro de administración se menciona la expresión "**control interno**", mientras que en todo libro de auditoría la misma sí constituye una referencia obligatoria.

11.1.8. HACIA UN CONCEPTO MÁS AMPLIO

Retomando la línea de resaltar la parcialidad del concepto subyacente en las primeras definiciones, debe reflexionarse sobre que la necesidad de control no se agota en evitar fraudes y/o errores contables, sino que es sustancialmente más amplia y, de hecho, como se analizó en el apartado anterior, se relaciona estrechamente con la conducción de las operaciones de cualquier entidad. La compartimentación postulada por las definiciones citadas apunta, básicamente, a que ninguna de las personas en las que se ha delegado reúna el dominio total de una operación, puesto que ello la colocaría en posición de cometer una irregularidad –o simplemente un error importante- y además ocultarlo; la preocupación porque esto no ocurra debe estar presente y ser considerada. El punto es que un empresario, además de la protección de sus activos, seguramente esté preocupado por obtener

resultados satisfactorios, porque sus directivas sean acatadas, porque las reglas de juego que él establezca para las relaciones con terceros sean las que efectivamente se apliquen, porque le llegue información oportuna y confiable sobre el desarrollo de los negocios que le permita tomar decisiones fundadas y, en general, por poder obtener elementos de juicio que le permitan monitorear el desempeño de su empresa y de sus empleados.

Probablemente percibiendo esa parcialidad, sobre mediados del siglo pasado el concepto de control interno se amplió.

11.1.9. FOWLER NEWTON, Enrique[23]

Un mojón importante lo marca un informe especial del Committee on Auditing Procedures. del AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) de 1948, que conceptualiza al sistema de control interno a partir de una definición cuya traducción aporta Fowler Newton: "El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia". El mismo informe agrega:" Esta definición es posiblemente más amplia que la que a veces se da a este término. Ella reconoce que un sistema de control interno se extiende más allá de los aspectos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas."

El mismo documento identifica cuatro elementos que componen el sistema: a) un plan de organización que provea una separación adecuada de responsabilidades funcionales, b) un adecuado sistema de autorización y procedimientos de registro que provea un control contable razonable sobre

[23] Enrique Fowler Newton. Tratado de auditoría (1984)

activos, pasivos, ingresos y gastos, c) prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización y d) un grado de calidad del personal proporcional a sus responsabilidades.

Nótese que los dos primeros elementos figuran explícitamente en la definición de control interno que da el documento, mientras que los segundos no.

Esta definición, mucho más amplia que las primeras, generó problemas para los auditores que, en cumplimiento de la normativa profesional reguladora de su función dictaminante, debían evaluar los controles internos presentes en las entidades auditadas. En efecto, la presencia de los objetivos vinculados con la eficacia y eficiencia de las operaciones y con la adhesión a las políticas de la dirección los llevaba a tener que evaluar aspectos con escasa o nula incidencia –salvo casos muy extremos- en la calidad de la información contable, objeto central de su labor. En virtud de ello, rápidamente, un nuevo pronunciamiento del AICPA delimitó los controles a evaluar por el auditor, distinguiendo los conceptos de control interno contable –en el que se insertaron los controles vinculados con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de la información contable- y control interno administrativo –que incluyó lo relativo a los otros objetivos- y estableciendo que la obligación profesional del auditor en cuanto a evaluar los controles internos se limitaba al sistema de control interno contable. Más tarde, mediante el SAS 1[24] el AICPA interpretó y delimitó el alcance de los dos objetivos vinculados con el control interno contable. De acuerdo a ese pronunciamiento, el objetivo de salvaguarda de activos está referido a irregularidades, interpretación de alcance reducido que implica dejar fuera del ámbito del objetivo a otros problemas que éste podría cubrir con una interpretación más amplia (como los errores y la toma de decisiones

[24] AICPA – Statement on Audit Standards 1

gerenciales inadecuadas que puedan afectar los activos, por ejemplo). En lo que se refiere al objetivo de confiabilidad de la información contable, el SAS 1 optó por establecer que está referido a la información contable a proporcionar a terceros, dejando fuera del ámbito del objetivo, también en este caso, a otros aspectos que podría cubrir con una interpretación más amplia, como la información contable de uso interno.

Esta conceptualización tuvo amplia aceptación y fue recogida por una innumerable cantidad de organizaciones en diversos documentos. A nivel internacional, y sólo en carácter de ejemplo, cabe mencionar que fue adoptada por la IFAC en la primera versión de sus Guías Internacionales de Auditoría (hoy Normas Internacionales de Auditoría), por la INTOSAI (sigla en inglés de Organización Internacional de Entidades Financieras Superiores) y por AIC (Asociación Interamericana de Contabilidad) que la recogió en la X Conferencia Interamericana de Contabilidad (1972).

El que llamaremos "enfoque tradicional" se consolida entonces con la conjunción de pronunciamientos del AICPA ya citados. A partir de él se desarrollaron aportes profesionales y académicos sobre el tema bajo la óptica de un concepto más amplio que el implícito en las primeras definiciones pero aún en buena medida con el paradigma de la protección de los activos físicos, la segregación de funciones y el control posterior.

Bajo este concepto, el aspecto estratégico del negocio se asumía como un dato, es decir, como algo ya analizado y estabilizado y, en consecuencia, el énfasis se ponía en el diseño de controles transaccionales. Ello, en buena medida, resulta coherente con las características de la sociedad industrial mencionadas en el apartado anterior, presentes en el momento en el que nació.

El pasaje de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento también descripto en el mismo apartado, determinó que los paradigmas del

control interno tradicional no resultaran exitosos en el nuevo contexto, requiriéndose que el control interno también ampliara su ámbito, pasando de considerar sólo el transaccional a incluir el ámbito estratégico.

En respuesta a estos requerimientos, el concepto de control interno fue cambiando hacia nuevos enfoques que –entre otros aspectos- destacan su contribución a asegurar al logro de los objetivos de la entidad apoyando un efectivo manejo de riesgos, prestan especial atención también a los activos intangibles y ponen énfasis en quitarle peso a la burocratización que sustentaba implícitamente el modelo o enfoque tradicional, que ya planteaba problemas en la sociedad industrial.

11.1.10. EL CONCEPTO ACTUAL DE CONTROL INTERNO

Durante mucho tiempo el concepto generalmente aceptado de control interno fue el que hemos denominado tradicional. Más allá del concepto, que incluía objetivos operacionales, interesa recordar que el paradigma de control interno subyacente en los desarrollos técnicos y normativa profesional sobre el tema fue, en ese enfoque, tener bien cubiertos los objetivos vinculados con salvaguardar los activos y asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable.

En la última década del siglo pasado, materializando respuestas a la insuficiencia del paradigma anterior, vieron la luz varios modelos conceptuales en la materia mucho más abarcativos y jerarquizantes de los objetivos operacionales, siendo los principales el norteamericano -hoy estándar internacional- conocido como informe COSO[25] (por las siglas en inglés del comité que patrocinó los estudios que lo produjeron), el canadiense COCO[26] (por las siglas en inglés del documento en que quedó

[25] Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission. Internal Control Integrated Framework (2013)
[26] Canadian Institute of Certified Accountants. Control Concepts (1992)

plasmado) y COBIT[27] (focalizado en controles en materia de tecnología de la información, cuyo nombre es la sigla en inglés de la expresión "Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas). COCO y COBIT citan expresamente su compatibilidad con COSO I (actualmente COSO III), modelo que tomaremos como principal referencia para el desarrollo de este apartado.

11.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL INFORME COSO

11.2.1. MANTILLA, Samuel[28]

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes entorno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- **Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos (American Accounting Association - AAA)**. Esta asociación es la comunidad más grande de contadores públicos en el mundo académico. Fundada en 1916, tienen una rica historia y reputación construida sobre la investigación y publicaciones de vanguardia. La diversidad de su membresía crea un ambiente fértil para la colaboración y la innovación. En conjunto dan forma al futuro de la contabilidad a través de la docencia, la

[27] Information Systems Audit and Control Association. Control Objectives for Information and Related Tecnology (COBIT)
[28] Samuel Mantilla. Control Interno Estructura Conceptual Integrada (2000)

investigación y una red de gran alcance, asegurando su posición como líderes de opinión en materia de contabilidad.

- **Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA)**. Fundada en 1887, el AICPA representa a la profesión de contadores públicos norteamericanos a nivel nacional con respecto a la elaboración de normas y el establecimiento de normas y sirve como defensor ante los órganos legislativos, grupos de interés público y otras organizaciones profesionales. El AICPA elabora normas para las auditorías de las empresas privadas y otros servicios proveídos por los contadores públicos; proporciona materiales de orientación educativa a sus miembros; desarrolla y califica el examen uniforme de CPA (Contador Público Autorizado); y monitorea y hace cumplir las normas técnicas y éticas de la profesión.

- **Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (Financial Executives Institute - FEI)**. Fundada en 1931 como el Instituto de Contralores de América. La ampliación de las responsabilidades de los ejecutivos financieros en áreas de formación de políticas los llevo a cambiar su nombre a Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas en 1962. Actualmente tiene sus grandes capítulos ubicados en Boston, Silicon Valley, Nueva York y Chicago, y hay un total de 85 capítulos a través de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá. FEI tiene su sede actualmente en Morristown, Nueva Jersey con una oficina de asuntos gubernamentales en Washington DC.

- **Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors - IIA)**. Establecido en 1941, el Instituto de Auditores Internos es una asociación profesional internacional con sede central en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos de Norteamérica. El IIA es la voz global de la profesión de auditoría interna, de reconocida autoridad, principal defensor y educador. En general, los miembros trabajan en auditoría interna, gestión de riesgos, gobernabilidad, control interno, auditoría de la tecnología de la información, educación y seguridad. A nivel mundial, el IIA cuenta con más de 180.000 miembros.

- **Instituto de Contadores Empresariales (Institute of Management Accountants - IMA, antes National Association of Cost Accountants - NACA)**. La organización fue fundada en Buffalo, Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica en 1919 como la Asociación Nacional de Contadores de Costos (NACA) para promover el conocimiento y la profesionalidad de los contadores de costos y fomentar una mayor comprensión de la función de la contabilidad de costos en la gestión. Su nombre fue cambiado posteriormente a la de Asociación Nacional de Contadores (National Association of Accountants – NAA). En 1991, el nombre de la organización fue cambiado de nuevo por el de Instituto de Contadores Empresariales (IMA), lo que significa que su papel ahora es más amplio como la asociación de contadores y profesionales en finanzas que trabajan dentro de las organizaciones.

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema,

logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El origen de este informe no fue casual sino que se ha desencadenado por la necesidad de perfeccionar los controles internos de las empresas a fin de evitar actos de corrupción que involucran tanto al sector privado como al sector público. Es decir, se había determinado la necesidad del control interno como medio para disuadir la realización de pagos ilegales (contribuciones políticas y sobornos) realizados por varias de las grandes empresas de EEUU. Si bien, el detonante principal fueron las investigaciones realizadas a partir del caso Watergate (1973-1977), no se debe considerar que la evolución del concepto de control interno es consecuencia exclusivamente de un problema político; sino que dicho problema ha puesto de manifiesto las prácticas corruptas de las empresas y el estado, generando información fraudulenta, e involucrando administrativa y operativamente a la gente. Por esta razón, se ha considerado que el control interno es un proceso realizado por personas, es decir, "lo que hace la gente", más allá de las políticas y los procedimientos formales, constituyéndose en una barrera interna para contener ciertas actividades que están al margen de la Ley.

Por otra parte, en algunos países se había establecido la obligatoriedad legal para cada organización de informar a terceros sobre la eficacia de su sistema de **Control Interno**. Esta obligatoriedad impulsó aún más la necesidad de uniformar criterios en cuanto a qué es el control interno y cuáles son los parámetros a considerar en su evaluación cualquiera sea el tamaño y tipo de organización.

A través de este informe se ha llegado a una definición consensuada del control interno, debido a que anteriormente, cada una de las diversas organizaciones de profesionales relacionados con cuestiones de control interno, como así también, los legisladores, tenían una concepción particular del control interno y sus componentes. Este consenso ha sido uno de los principales logros de este informe porque sería muy difícil encarar proyectos de mejoramiento de controles en cualquier organización cuando no hay una definición coherente y compartida referida al control interno de las organizaciones privadas y públicas. La falta de uniformidad conceptual también afectaba directamente a la evaluación del control interno debido a que cada perspectiva de control tenía un método de evaluación particular, con el agravante que no existía uniformidad de criterio de cuáles eran los parámetros utilizables para calificar como eficaz al control interno. A partir del informe COSO se ha unificado el concepto y también la metodología de evaluación.

11.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO III

11.3.1. COSO[29]

El control interno se define de la siguiente manera:

"El control interno es un proceso integrado llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento."

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

[29] Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013.

- *Está orientado a la consecución de objetivos* en una o más categorías–operaciones, información y cumplimiento.

- *Es un proceso* que consta de tareas y actividades continuas–es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

- *Es efectuado por las personas*–no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.

- Es capaz de *proporcionar una seguridad razonable*–no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.

- *Es adaptable a la estructura de la entidad*–flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implementar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

11.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO (SEGÚN COSO III)[30]

El control interno consta de cinco componentes integrados.

11.4.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control

[30] Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013.

interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan los lineamientos de alto nivel con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El ambiente de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El ambiente de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

11.4.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica, un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación

de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

11.4.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

11.4.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el

personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

11.4.5. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

11.4.6. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación directa entre los *objetivos,* que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los *componentes,* que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la *estructura organizacional* de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo, como se puede observar en el siguiente cuadro N° 3:

CUADRO N° 3

Relación entre objetivos y componentes

Fuente: Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013

- Las tres categorías de objetivos –operativos, de información y de cumplimiento– están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión

11.4.7. COMPONENTES Y PRINCIPIOS[31]

El *Marco de COSO III* establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo

[31] Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013.

aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.

11.4.8. AMBIENTE DE CONTROL

1. La organización[32] demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

11.4.9. EVALUACIÓN DE RIESGOS

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

[32] Para los efectos del Marco Integrado (COSO III), el término "organización" se utiliza para reunir colectivamente al consejo, la dirección, y al resto del personal, tal como se refleja en la definición del control interno.

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

11.4.10. ACTIVIDADES DE CONTROL

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

11.4.11. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno

11.4.12. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

11.5. EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO[33]

El *Marco de COSO III* establece los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Un sistema efectivo, proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello, es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. "Presente" se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. "En funcionamiento" se refiere a la determinación de que los

[33] Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013.

componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.

- Los cinco componentes funcionan "de forma integrada". "De forma integrada" se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.

Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Cuando se determine que el control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable de que la organización:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en la consecución de los objetivos, o cuando la organización puede prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reporting específicos de la entidad.

- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.

El *Marco de COSO III* requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.

11.6. LIMITACIONES[34]

El *Marco de COSO III* reconoce que, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

[34] Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Mayo 2013.

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

12. OTROS MODELOS DE CONTROL INTERNO

12.1. EL MODELO CoCo

12.1.1. Normaria.[35]

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de

[35] Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina – N° 11 (Normaria). Noviembre 2003.

diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió, el modelo comúnmente conocido como COCO.

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias.

1. En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas.
2. En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control.
3. En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

En la estructura del modelo, los **criterios** son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implementados.

El modelo prevé veinte criterios agrupados en cuatro grupos, en cuanto al **propósito**, **compromiso**, **aptitud**, y **evaluación y aprendizaje**. Los criterios definidos para cada grupo son los siguientes:

- PROPOSITO
  1. Los objetivos deben ser comunicados.
  2. Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos.

3. Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.

4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.

5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño

- COMPROMISO

1. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.

2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.

3. La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.

4. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información

- APTITUD

1. El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarios para el logro de los objetivos.

2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.

3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos.

4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.

5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

- EVALUACION Y APRENDIZAJE

1. Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.

2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.

3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.

4. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.

5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.

6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

El Modelo COCO, es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el informe COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un Modelo más sencillo y comprensible, ante las

dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el **control**, el que se describe y define en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

12.2. MODELO DE GESTIÓN GRC (Governance, Risk Management, and Compliance)

12.2.1. OCEG[36]

Definición

GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) es un modelo de gestión que integra las actividades y funciones del gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento mejorando con esto la capacidad de las organizaciones para lograr sus objetivos de negocio, (como demostramos en el cuadro N° 4).

[36] En 2008, el OCEG (Open Compliance and Ethics Group) emitió un marco de referencia para la integración de estos componentes: el "GRC Capability Model" (Modelo de capacidad de GRC, Governance, Risk & Compliance), actualmente está vigente la versión 2.1 y la puede obtener en el siguiente enlace: http://www.oceg.org/category/resources/standards/

CUADRO N° 4

Modelo de gestión

Fuente: GRC Capability Model" (Modelo de capacidad de GRC, Governance, Risk & Compliance)

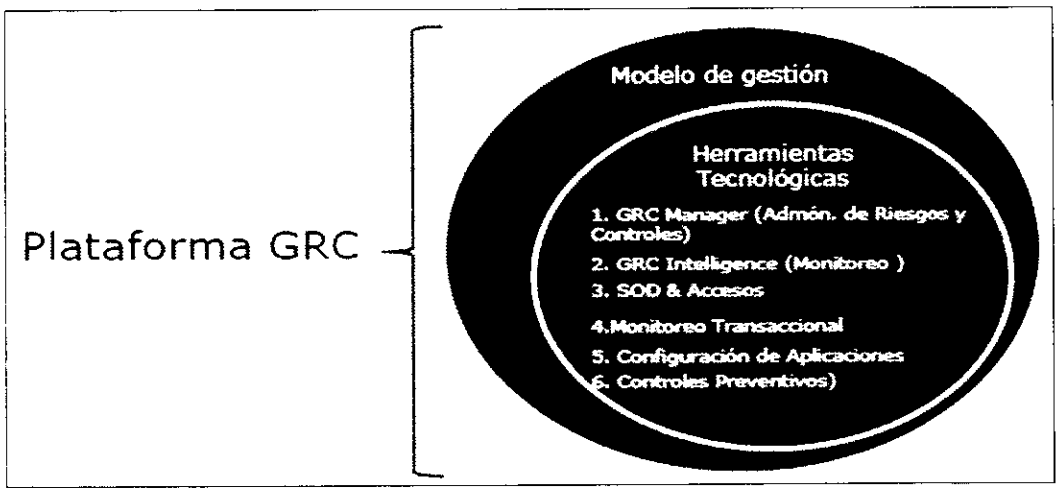
Antecedentes

La plataforma GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) se compone de los siguientes elementos:

1. **Modelo de gestión**. Estructura, procesos y normatividad interna para la integración de las actividades asociadas al Gobierno Corporativo, la Administración de Riesgos, Control Interno y Cumplimiento regulatorio.

2. **Herramientas tecnológicas**. Plataforma tecnológica en la que se automatizan las actividades del Modelo de Gestión (Cuadro N° 5).

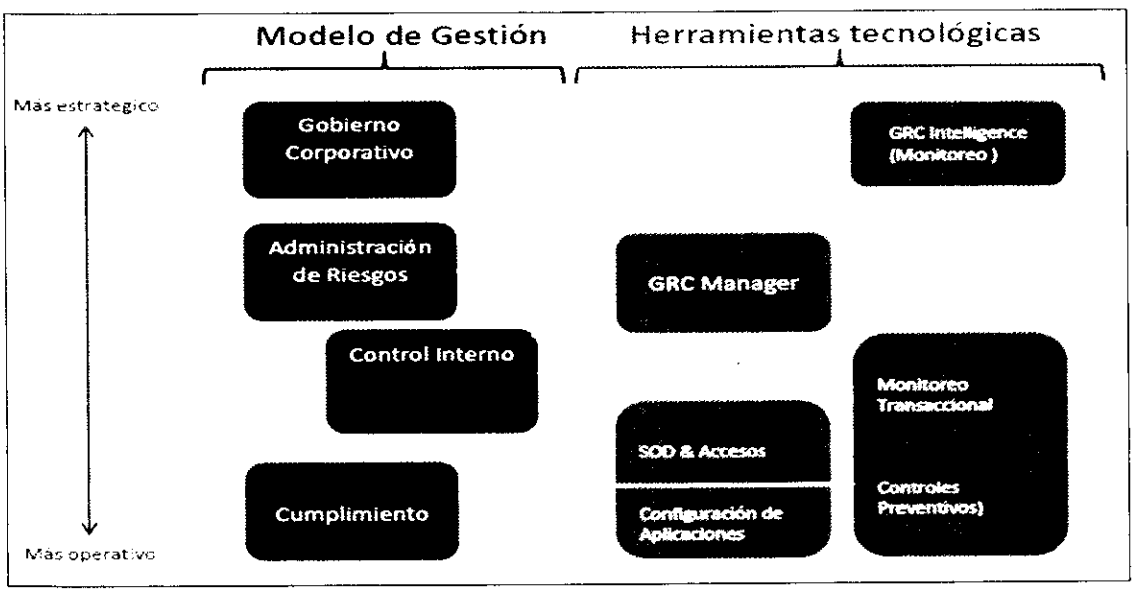
CUADRO N° 5



Fuente: GRC Capability Model" (Modelo de capacidad de GRC, Governance, Risk & Compliance)

El siguiente cuadro muestra la relación entre los elementos del modelo de gestión y las herramientas tecnológicas:

CUADRO N° 6



Fuente: GRC Capability Model" (Modelo de capacidad de GRC, Governance, Risk & Compliance)

El modelo de gestión GRC (Governance, Risk Management, and Compliance)

El modelo de gestión GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) promueve la forma en que una organización:

- Permea una cultura de gobierno, riesgo y cumplimiento
- Facilita la comunicación y cooperación entre los diferentes actores en la gestión del negocio
- Asigna roles y responsabilidades sobre las funciones involucradas
- Coordina los esfuerzos de administración de riesgos
- Documenta, prueba y reporta respecto del estado que guarda el control interno
- Coordina las actividades de los diferentes involucrados para el cumplimiento interno y regulatorio

La integración que ofrece GRC consiste en la aplicación de un vocabulario, enfoque y proceso común, pudiendo contar con el apoyo de herramientas tecnológicas.

El modelo coordina las actividades que promueven el flujo de información consistente a través de la organización.

12.3. MODELO TURNBULL

12.3.1. ICAEW[37]

El Informe Turnbull fue publicado por primera vez en 1999 y establece las mejores prácticas sobre el control interno para las sociedades que cotizan en el Reino Unido. En octubre de 2005 el Consejo de Información Financiera (Financial Reporting Council, FRC) publicó una versión actualizada de la guía con el título "Control Interno: Guía para Directores sobre el Código Combinado" (Internal Control: Guidance for Director on the Combined Code).

El modelo Turnbull es la adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisar su efectividad.

Esquema de control interno diseñado por el Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW).

Objetivo

Es apoyar a las compañías públicas en la atención de requerimientos sobre control interno.

Beneficios

- Mayor Probabilidad de lograr objetivos
- Mayor cobertura a largo plazo
- Desplazamiento oportuno a otras áreas de negocios
- Disminución de sorpresas desagradables
- Reducción de tiempo para emergencias

[37] Institute of Chartered Accountants of England and Wales – ICAEW (Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales). Ver http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/turnbull-report

- Mejores bases para establecer estrategias
- Menores costos de capital
- Enfoque interno en hacer bien las cosas
- Ventajas competitivas.

Elementos

- Mantenimiento del Sistema de Control Interno
- Revisión de la efectividad del control interno
- Declaración del Consejo de Administración sobre el Control Interno
- Auditoria Interna

Hay que tener en cuenta que lo contemplado en la guía Turnbull no pretende crear una metodología de control interno como tal, sino ofrecer una serie de herramientas y directrices complementarias a un esquema de control interno adecuado, que permitan el cumplimiento de los objetivos de la compañía, protejan los intereses de los accionistas y salvaguarden los activos de la entidad.

Ofrece herramientas para garantizar la fiabilidad de los reportes financieros y asegura el cumplimiento de la normativa aplicable a la organización.

Permite a las entidades contar con un sistema de control interno que gestiona los riesgos operacionales, financieros y legales a los cuales se expone la entidad.

Define a un sistema de control interno como: un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas.

Ofrece asistencia a los auditores internos sobre el control y auditoría de los sistemas y tecnología informática.

12.4. MODELO CADBURY

12.4.1. ICAEW[38]

En 1991 se creó en el Reino Unido un comité formado por la bolsa de Londres, los profesionales de la Contaduría y Auditora y el consejo de información financiera, para abordar los aspectos financieros y de gobierno corporativo.

En diciembre de 1992 fue publicado el informe sobre aspectos financieros y del gobierno de las empresas más conocido como el informe Cadbury que era el nombre del presidente Sir Adrian Cadbury.

El Comité de Cadbury (UK Cadbury Committee), definió el Gobierno Corporativo como: "El sistema por que se dirigen y se controlan las compañías".

Los valores éticos son de gran importancia para la aplicación de este modelo en una organización, además de que son altamente seleccionados teniendo en cuenta la ética discursiva, como un intento de explicar qué significa "buen" gobierno y justificar la elección de valores realizada.

[38] Institute of Chartered Accountants of England and Wales – ICAEW (Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales). Ver http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report

Motivos:

Vaguedad o diferentes posibilidades de aplicación de las normas contables ante un mismo hecho. (Diferencia en criterios de registros).

Crisis empresarial que genero quiebras en importantes empresas y críticas a los consejos de administración de los directivos en empresas con importantes pérdidas.

Ausencia de garantías para que los consejos mantuvieran el control de sus negocios. (Responsabilidades de los consejos).

Presiones competitivas sobre sociedades y auditores.

Control interno:

Gestión eficaz y eficiencia de una sociedad donde el consejo declare en el informe de gestión y en las cuentas anuales:

- Eficacia del sistema de control interno y que los auditores informen al respecto.
- Que la contabilidad y auditoría desarrollen: "Criterios para evaluar eficacia, Guías de informes al consejo y procedimientos de auditoria".

Constitución de los comités:

La creación de diversos comités y los consejeros externos, son las dos mayores e importantes aportaciones efectuadas por el informe Cadbury.

Comité de administración:

El código recomienda que dentro de los consejos de Administración se constituyan dos comités de remuneraciones y auditoria.

De remuneraciones:

- Compuesto en su totalidad o por mayoría de consejeros no ejecutivos independientes externos.
- Asegurar que los ejecutivos son razonablemente compensados.
- Demostrar a todos los inversores que las remuneraciones de los ejecutivos son propuestas al consejo por miembros que no tiene intereses personales en las decisiones sobre remuneraciones.

De auditoria:

- Apoyar a los administradores a cumplir con una parte de sus responsabilidades.
- Incrementar la credibilidad y objetividad de las cuentas anuales y la información financiera.
- Establecer mejoras en la comunicación con los auditores externos.
- Aumentar la independencia de los auditores externos.

Coincidencias en funciones respecto a los auditores externos, cualidades de los miembros:

Conocimiento profundo del control interno, auditoría externa e interna y sistemas de información.

Personas competentes, con personalidad, juicio adecuado y tiempo suficiente.

Los miembros deberán:

- Rotar periódicamente
- Frecuentar reuniones, bien preparadas y con tiempo
- No designar consejeros ejecutivos
- Asistir periódicamente a reuniones, además de los del director administrativo-financiero, el jefe de auditoría interna y el auditor externo.

El comité de nombramientos es el que propone al consejo cualquier designación de miembros ejecutivos o no ejecutivos del mismo, para seleccionar a las personas más capaces para cada función.

Auditoría externa:

El informe Cadbury establece a la auditoria como la que ofrece a los accionistas una visión interna, independiente y objetiva de modo en que las cuentas anuales han sido preparadas y presentadas, asegurando su objetividad y eficacia.

Constitución, para las compañías que cotizan en bolsa, de un comité de Auditoria que, como se comentó al hablar de sus funciones, sea el responsable de proponer al Consejo la contratación, rescisión y honorarios de los auditores externos.

Responsabilidad del auditor externo:

La función del auditor es: Expresar una opinión profesional sobre si las cuentas anuales, tomadas en su conjunto, refleja la imagen fiel; para lo cual el auditor deberá aplicar normas de auditoria generalmente aceptadas.

Debemos señalar, expresamente, que detectar fraudes no está entre las funciones del auditor y el COMITE señala que "... atribuir al auditor el deber de detectar los fraudes sustanciales no sería una solución, pues nunca estará en condiciones de garantizar que no se ha producido dicho fraude".

Auditoría interna:

El comité solo dedica una línea a esta función:

Es una buena medida que las empresas implanten esta función para que informen sobre la eficacia del sistema de control interno. La función ha de tener independencia de la gestión y poder acceder sin restricciones, al presidente y al comité de auditoría.

12.5. METODOLOGÍA COBIT 5 (Control Objectives for Information and Related Technology)

12.5.1. ISACA[39]

El *COBIT* (*Control Objectives for Information and Related Technology*), es un esquema de control interno desarrollado por el *Governance Institute*, el cual establece un sistema de gestión orientado al control de los sistemas de información de las compañías. Bajo este esquema se considera que los sistemas de información son puntos críticos que garantizan la continuidad y supervivencia de las organizaciones.

Por este motivo, la alta gerencia debe cuestionarse continuamente sobre los estándares de sus sistemas de información y tecnología y cómo

[39] ISACA es el acrónimo de ***Information Systems Audit and Control Association*** (Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información), una asociación internacional que apoya y patrocina el desarrollo de metodologías y certificados para la realización de actividades de auditoría y control en sistemas de información. Son los custodios del *framework* COBIT 5. Ver http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx

éstos soportan el alcance de los objetivos propuestos por la organización dentro de un ambiente de exposición al riesgo.

Bajo el esquema *COBIT* se tienen en cuenta los objetivos de la entidad, los riesgos que la organización está dispuesta a asumir y el gobierno corporativo. Para implementar un sistema de control interno orientado hacia los sistemas de información de la entidad, se sugiere la aplicación de un ciclo de cuatro pasos fundamentales.

En la primera etapa del proceso se planea y organiza la estrategia y las tácticas implementadas para que la tecnología de información pueda contribuir con los objetivos del negocio y así alinear el sistema de control interno con la visión estratégica de la organización.

En este punto, la alta gerencia elabora el plan estratégico de la entidad a través del diseño del proceso administrativo requerido, la adjudicación de responsabilidades y el establecimiento de estándares de calidad a los cuales se verá sujeto el sistema.

Un segundo aspecto está relacionado con la identificación del proceso las falencias, necesidades y riesgos a los que se expone la entidad para ser eficiente en la búsqueda de soluciones.

Una vez estructuradas las soluciones que han de mitigar los riesgos de la entidad en materia de información, se procede a llevar a cabo la entrega y soporte de las soluciones: capacitaciones en materia de seguridad, funcionamiento y continuidad operacional.

Finalmente, se lleva a cabo un esquema de monitoreo para verificar la eficiencia, prontitud y suficiencia de todo el sistema, sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los requerimientos normativos.

Por esta razón, el sistema de monitoreo debe estar fundamentado en la utilización de unas herramientas de medición y verificación de procesos que permitan el cumpliendo de estándares de efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad de la información para garantizar que se está generando un valor agregado y un diferencial competitivo en materia de información.

En su etapa final, el esquema *COBIT* sugiere instaurar un sistema de documentación en el cual se señale el cumplimiento y los resultados de todo el esquema de control interno en términos generales y para cada una de las etapas que lo componen.

En conclusión, el esquema de control interno COBIT, es un *framework* orientado al control de los sistemas de información de las compañías, haciendo de este un complemento ideal para los esquemas COSO III y *Turnbull*.

12.6. MODELO MECI (Modelo Estándar de Control Interno) - Colombia

12.6.1. Departamento Administrativo de la Función Pública[40]

El Modelo Estándar de Control Interno, "MECI", es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación.

El Modelo Estándar de Control Interno surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno, el cual se compone por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de

[40] Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 2014, publicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (República de Colombia). Ver http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=2162

Control. MECI permite el diseño, desarrollo y operación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

Principios del MECI:

- Autocontrol: Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico, para controlar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y garantizar los resultados que se esperan en el desarrollo de su función.
- Autorregulación: Establecer de manera participativa las normas, procesos y procedimientos bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.
- Autogestión: Interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada.

Características del MECI:

- Se fundamenta en la construcción de una ética institucional.
- Toma como base los Modelos Internacionales de Control Interno: COSO (Usa), COCO (Canadá), CADBURY (Reino Unido), COBIT (Australia) y GAO (USA Gubernamental).
- Se orienta a la prevención de riesgos.
- Se hace efectivo en una organización por procesos (Gestión de la Calidad).
- Encauza la entidad hacía un control corporativo permanente.
- Mide la gestión en tiempo real.

- Enfatiza en la generación de Información suficiente, pertinente, oportuna, de utilidad organizacional y social, articulada con los sistemas de información existentes.
- Controla la efectividad de los procesos de comunicación pública y rendición de cuentas.
- Fortalece la función de evaluación independiente al control y la gestión.
- Se orienta hacia la estandarización de metodologías y procedimientos de evaluación del sistema de control interno.
- Otorga alto nivel de importancia a los planes de mejoramiento.

Objetivo general del MECI:

Establecer las políticas, los métodos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento permanente de la entidad pública, que le permiten el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la finalidad social del Estado en su conjunto.

Objetivos específicos del MECI:

De control Estratégico:

- A la existencia y cumplimiento de acuerdos y protocolos éticos.
- Control Organizacional.
- Control al Planeamiento.
- Control a la Gestión Humana.
- Prevención de Riesgos

- De control de Ejecución:
- Generación de políticas de ejecución.
- Control a la operación de la entidad.
- Orientando al diseño y generación de acciones y mecanismo de autocontrol y auto-evaluación.

De control de Evaluación:

- Seguimiento a la gestión.
- Verificación y evaluación permanente de Control Interno.
- Evaluación independiente del SCI y de auditoría interna.
- Mejoramiento continúo de la gestión y capacidad de respuesta a los grupos de interés.
- Integración de las observaciones de los órganos de control a las acciones de mejoramiento.
- De control de Cumplimiento:
- Verificación al cumplimiento de la función constitucional, leyes y normas vigentes.
- Obligaciones de información frente a los diferentes grupos de interés, rendición de cuentas.
- Cumplimiento de obligaciones ante el gobierno nacional.
- Cumplimiento de obligaciones ante los órganos de control externo.

- Cumplimiento al control fiscal.
- De control de Información:
- Generación de mecanismos para producir información base para reportes.
- Generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control.
- Información legalmente obligatoria proveniente de la autorregulación, que garantice la rendición de cuentas públicas.

13. DEFINICIÓN DE MÉTODO Y METODOLOGÍA

13.1. BERNAL, Cesar[41]

Cesar Bernal en su libro "Metodología de la investigación" indica que el método tiene que ver con la metodología que, de acuerdo con Cerda (2000), se examina desde dos perspectivas: a) como parte de la lógica que se ocupa del estudio de los métodos que, en palabras de Kaplan (citado por Buendía, et al. 2001), es "el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos de investigación y no los métodos en sí"; y b) la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensables en la realización de un estudio.

[41] Bernal, Cesar. Metodología de la investigación. Colombia (2010)

13.2. MORAN, Gabriela[42]

Gabriela Morán en su libro "Métodos de investigación" establece que metodología y método es lo siguiente:

- **Metodología** es el conocimiento del método. Disciplina que estudia, analiza, promueve y depura el método. Nos ayuda para la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos.
- **Método** del griego *metá* y *odós*, vía, camino para llegar a un resultado. Eli de Gotardi: "es un procedimiento riguroso formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización, y expresión o exposición de conocimientos".

De las definiciones presentadas anteriormente podemos indicar, que por metodología entendemos a un conjunto de aspectos operativos y conocimientos que nos sirven para alcanzar un determinado fin.

14. DEFINICIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

14.1. IASB (International Accounting Standards Board)[43]

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son entidades que:

a) no tienen **obligación pública de rendir cuentas**, y

b) publican **estados financieros con propósito de información general** para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

[42] Morán, Gabriela. Métodos de investigación. México (2010)
[43] IASB. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. (2009)

14.2. Bolsa Boliviana de Valores (BBV)[44]

La BBV, cuenta con una metodología propia para determinar qué empresas son consideradas como Pequeñas o Medianas para el Mercado de Valores. Esta metodología está basada en tres variables: ventas anuales, patrimonio y número de empleados. En el presente proyecto de investigación utilizaremos esta metodología que de manera resumida consiste en las siguientes partes:

Fórmula:

La condición de Pequeña y Mediana Empresa se cuantifica a través de un Índice PYME asignado a la empresa en base a la siguiente fórmula genérica, (cuadro N° 7):

CUADRO N° 7

$$\sqrt[n]{\prod_{1}^{n} \frac{X_i}{Y_i}}$$

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Dónde:

n es el número de variables
Yi es el valor tope para la variable *i*
Xi es el valor expresado por la empresa para la variable *i*

De la fórmula se deduce que para cualquier variable *i*, si el valor que declara la empresa excede al valor tope establecido, el cociente entre *X* y *Y* será mayor a la unidad.

[44] BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores.

Los datos ingresados para el cálculo de la fórmula en ningún caso pueden ser negativos, en cuyo caso, a la empresa correspondiente no se le podrá asignar ningún valor como Índice PYME y no calificará dentro ningún estrato según esta metodología

El resultado de la aplicación de la fórmula considera dos decimales

Variables:

La aplicación de la formula descrita en el punto 2 se realizará utilizando las siguientes variables:

a) Ingreso por Ventas y/o Servicios Operativos Anuales Netos

b) Patrimonio Neto

c) Personal Ocupado

Fuentes de información:

El valor de los Ingresos por Ventas y/o Servicios Operativos Anuales Netos es el señalado en el Estado de Resultados que corresponda al último ejercicio contable concluido auditado externamente

El patrimonio neto es el que se exponga en el Balance General que corresponda al último ejercicio contable concluido auditado externamente.

Para el personal ocupado se toma los niveles declarados en el "Formulario Único de Presentación Trimestral de Planillas de Sueldos y Salarios y Accidentes de Trabajo" presentado al Ministerio de Trabajo, correspondiente al trimestre presentado coincidente con la fecha de cierre del último ejercicio contable concluido auditado externamente. Esta información es remitida a la BBV a través de un formulario establecido por la BBV, detallando solamente el punto correspondiente a Personal Ocupado.

Rangos de estratificación:

Para el establecimiento de los valores tope para las variables definidas en el punto 3 y de los subrangos menores, se toman los siguientes parámetros diferenciando a las empresas en Productivas y de Servicios.

Para empresas productivas:

CUADRO N° 8

	Ingresos por Ventas Anuales (en $us.)	Patrimonio Neto (en $us.)	Personal Ocupado
Microempresa	Entre 0 y 100,000	Entre 0 y 60,000	1 a 10
Pequeña Empresa	Entre 100,001 y 350,000	Entre 60,001 y 200,000	11 a 30
Mediana Empresa	Entre 350,001 y 5,000,000	Entre 200,001 y 3,000,000	31 a 100

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Para empresas de servicios:

CUADRO N° 9

	Ingresos por Servicios Anuales (en $us.)	Patrimonio Neto (en $us.)	Personal Ocupado
Micro Empresa	Entre 0 y 60,000	Entre 0 y 30,000	1 a 5
Pequeña Empresa	Entre 60,001 y 250,000	Entre 30,001 y 100,000	6 a 20
Mediana Empresa	Entre 250,001 y 4,000,000	Entre 100,001 y 2,000,000	21 a 50

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Para efectos de esta Metodología, se entiende por empresas productivas a aquellas empresas cuya actividad implique la transformación

de materias primas para la elaboración de productos con valor agregado. Las empresas que no cumplan con la definición anterior serán consideradas de servicios.

Índice PYME

La metodología planteada, en aplicación a la fórmula y en base a las variables y límites establecidos en los puntos anteriores, se traduce de la siguiente forma:

Para empresas productivas:

CUADRO N° 10

$$\sqrt[3]{\frac{Ingreso\_por\_Ventas\_Empresa}{5{,}000{,}000} \times \frac{Patrimonio\_Empresa}{3{,}000{,}000} \times \frac{Personal\_Empresa}{100}}$$

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Para empresas de servicios:

CUADRO N° 11

$$\sqrt[3]{\frac{Ingreso\_por\_Servicios\_Empresa}{4{,}000{,}000} \times \frac{Patrimonio\_Empresa}{2{,}000{,}000} \times \frac{Personal\_Empresa}{50}}$$

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Bajo la aplicación de la metodología, y para todas las empresas, el Índice PYME se interpreta de la siguiente manera:

CUADRO N° 12

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Índice PyME	Entre 0 y 0.03	Entre 0.04 y 0.11	Entre 0.12 y 1.00	Mayor a 1.01

Fuente: BBV (Bolsa Boliviana de Valores S.A.). Metodología de estratificación empresarial PYME para el mercado de valores

Así, dentro del Índice PYME se consideran pequeñas empresas a aquellas cuyo coeficiente sea igual o superior a cero coma cero cuatro (0.04) hasta cero coma once (0.11) puntos y medianas empresas a aquellas cuyo coeficiente sea igual o superior a cero coma doce (0.12) puntos hasta uno (1).

Por defecto, cuando el Índice de una empresa sea igual o inferior a cero coma cero tres (0.03) o cuando exceda el valor de la unidad, ésta no es considerada dentro el estrato de la Pequeña y Mediana Empresa.

15. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

15.1. CAF (Corporación Andina de Fomento)[45]

El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa.

Esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización. El Gobierno Corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento; son

[45] CAF (Corporación Andina de Fomento). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. (2012).

ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones.

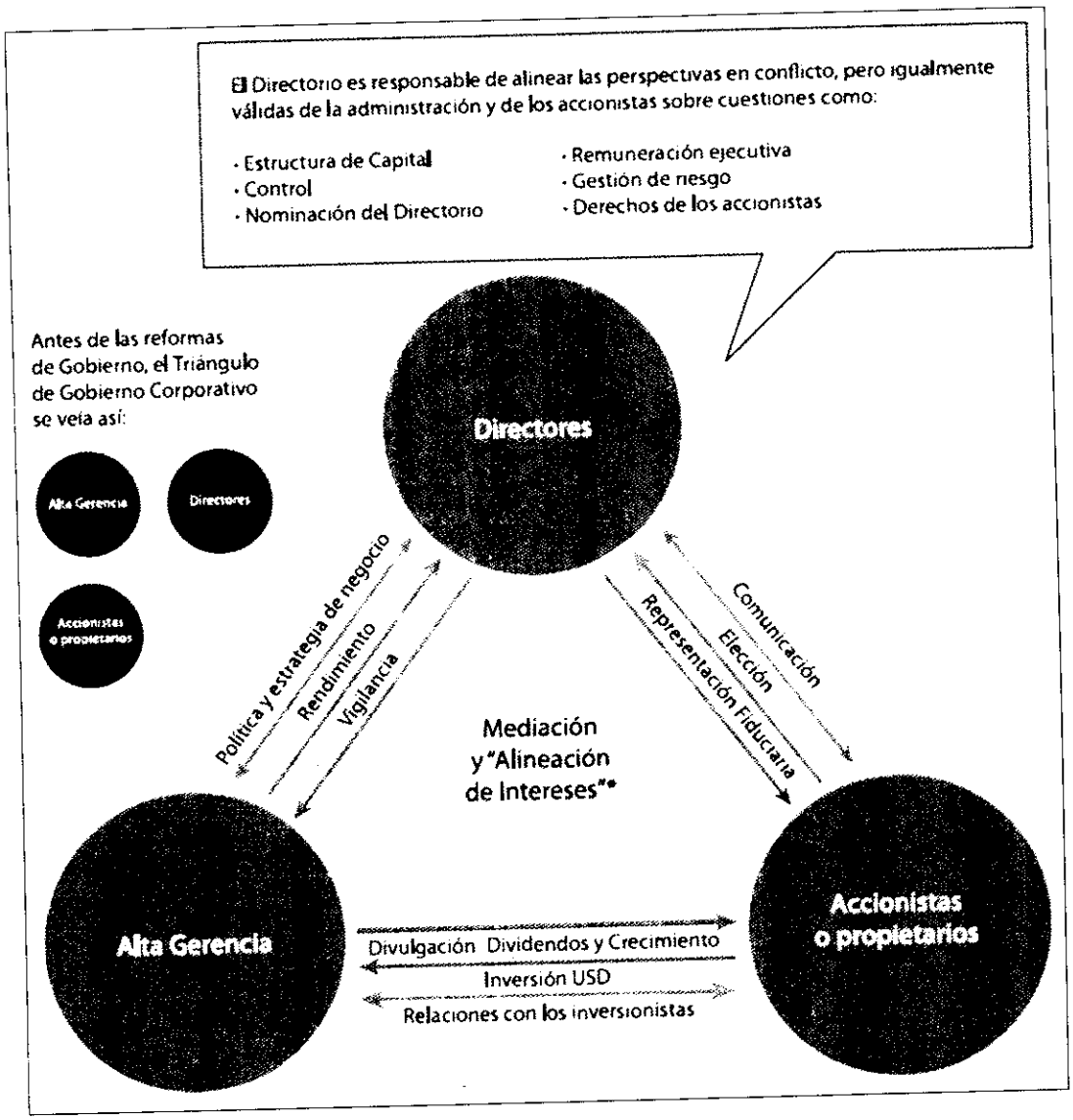
Aunque el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo ha evolucionado principalmente en las empresas listadas en los mercados de capitales, es relevante para todo tipo de empresas, incluyendo empresas privadas, familiares y de propiedad estatal.

Bajo esta definición de Gobierno Corporativo, los principales participantes en una empresa son los siguientes:

- Los propietarios e inversionistas que aportan capital para financiar el negocio.
- Los ejecutivos, gerentes y empleados que manejan el negocio en el día a día e implementan las políticas y estrategias.
- El directorio, que mantiene cuatro funciones principales: (i) representar los intereses de los propietarios, (ii) supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, (iii) establecer políticas que apoyen el objeto social; y (iv) cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.

Estos actores conforman lo que se conoce como el triángulo de Gobierno Corporativo, Ambiente Social y de Gobierno (ASG) de la empresa. Las complejas interacciones entre estos tres participantes se representan gráficamente en el Triángulo de Gobierno Corporativo (ver el siguiente cuadro N° 13).

CUADRO N° 13



Fuente: CAF (Corporación Andina de Fomento). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. (2012)

15.2. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)[46]

La OCDE establece que "el gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño".

15.3. CADBURY, Adrian[47]

En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas.

En el presente proyecto de investigación estamos confirmando la importancia y la complexidad del control interno en el contexto actual y su responsabilidad frente a las exigencias de los diversos *stakeholders*.

---

[46] OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. (2004)
[47] Sir Adrian Cadbury, prólogo a *Corporate Governance and Development,* Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003

Controles, gobierno y auditoría, son complementarios, no sustitutos y que el crecimiento en uno de ellos provoca crecimiento en los otros.

CAPÍTULO III

MARCO PRÁCTICO

16. DIAGNOSTICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

16.1. Evaluación de las PYMES en Bolivia

El diagnostico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se basa en el documento emitido por la CEPAL[48] denominado "Apoyando a las PYMES: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe", asimismo tomaremos algunas conclusiones referidas a las PYMES publicadas por la Bolsa Boliviana de Valores en su documento de investigación denominado "Financiamiento de PYMES a través del mercado de valores", a través de la siguiente estructura:

16.1.1. Introducción

En el contexto de la actividad empresarial boliviana, el segmento de pequeñas y medianas empresas (PYMES), ha sido tradicionalmente poco estudiado y no siempre ha contado con la preocupación y apoyo del Estado. En la mayoría de los casos, la información existente en el país sobre este sector, ha sido asociada al conglomerado de la micro y pequeña empresa. No obstante, la aproximación a estas unidades económicas es insuficiente, puesto que no permite establecer con claridad la realidad de sus potencialidades y limitaciones.

Hoy por hoy, el criterio más utilizado –sino el único-, para describir y diferenciar a la PyME dentro la estructura empresarial boliviana, está referido al número de trabajadores –tramo de empleo-, como indicador que pretende reflejar, tanto la escala como el volumen de sus operaciones. Es así que, la

[48] CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

PyME engloba a toda actividad económica que está integrada por un número de entre 11 a 49 empleados.

Esta situación se experimenta también a nivel Latinoamericano donde coexisten una multiplicidad de criterios para definir a la micro, pequeña y mediana empresa. Sin embargo, en general se verifica que los aspectos más relevantes para categorizar a estas unidades económicas tienen relación con los niveles de ventas, número de empleados, inversión en activos productivos, o una combinación de ellos.

16.1.2. Caracterización de la situación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Bolivia

En Bolivia, se reconoce la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía nacional, no solo por el elevado número de firmas, sino fundamentalmente por su contribución a la generación de empleo y a otros aspectos socioeconómicos, como por ejemplo, su aporte al PIB, a la mejora de la distribución del ingreso y al ahorro familiar.

Sin embargo, una característica de este tipo de agentes es su dinámica variable en el tiempo, dado que inician y cierran actividades en períodos cortos mientras que aquellas que permanecen, cambian de actividad económica o se trasladan a otro sitio frecuentemente. Además, la informalidad de sus operaciones las sitúa como altamente vulnerables, lo que dificulta, al menos, su identificación e investigación.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país son informales y, por lo tanto, el aumento de la formalización y la productividad se constituyen en un reto para promover su inclusión en el crecimiento económico. Esta alta tasa de informalidad se atribuye a muchos factores,

incluida la carga normativa[49], la debilidad de las instituciones públicas y la insuficiente percepción de los beneficios de ser formal. Estos elementos limitan la productividad y el crecimiento de este tipo de empresas (Sakho, 2007[50]). Asimismo, la BBV en documento de investigación sobre las PYMES concluye que, si bien las empresas cuentan con los registros mínimos necesarios para su funcionamiento, los mismos no siempre están actualizados y la "formalidad" es percibida desde sus elementos de desventaja (costos, trámites) y no de ventaja como, por ejemplo, el acceso a financiamiento en condiciones favorables, que pueden devenir de la misma.

Respecto de la definición de los distintos tamaños de empresas, en el país se han venido manejando diversas propuestas sobre los parámetros a utilizar para determinar las categorías de las empresas por tamaño, aunque todavía no existe un acuerdo definitivo entre los diferentes actores.

A principios del año 2000, la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE[51]) utilizaba una categorización que consideraba microempresa a aquella que tenía entre uno y diez empleados, la pequeña era aquella que tenía entre 11 y 30, y la mediana ocupaba hasta 100 empleados. En la misma época, el Viceministerio del Micro y Pequeño Productor consideraba que una microempresa era aquella que tenía entre uno y cuatro empleados, una pequeña ocupaba entre cinco y 19 empleados, y la mediana, hasta 49. En 2001, el Viceministerio de Micro Empresas, del Ministerio de Trabajo, buscando una clasificación única, presentó una propuesta para la categorización de empresas, con tres criterios: i) personal ocupado, ii) ventas anuales y iii) activos. Bajo esta categorización, se consideró microempresa aquella que

[49] Aspecto que tiene relación con el costo de los trámites para formalizar a la empresa y para cumplir con las obligaciones sociales.
[50] Sakho, Yaye Seynabou. (2007). Políticas para incrementar la formalidad y productividad de las empresas. Banco Mundial.
[51] UDAPE es la institución pública que tiene por misión prestar apoyo técnico al Órgano Ejecutivo, a través del análisis de proyectos de norma; diseño, análisis y evaluación de políticas económicas y sociales; e investigación aplicada en las áreas macroeconómica, sectorial y social a fin de contribuir en el desarrollo económico y social del país.

contaba con uno a diez trabajadores y la pequeña empresa, de 11 a 20 trabajadores (Ferraro, 2011[52]).

En el presente proyecto de investigación para la categorización de empresas vamos a utilizar la herramienta desarrollada por la Bolsa Boliviana de Valores, descrita ampliamente en la sección del marco teórico punto 12.

Asimismo, vamos a tomar en cuenta la normativa vigente para la categorización de empresas, establecida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, por medio de la resolución ministerial 200 del año 2009, que reglamenta el registro y acreditación de las unidades productivas[53] y considera cuatro variables: empleos, activos productivos, ventas anuales y exportaciones anuales; establece que, para pertenecer a alguna de las categorías, se debe cumplir con al menos dos de las variables mencionadas, (véase el siguiente cuadro N° 14).

CUADRO N° 14

CATEGORÍAS DE EMPRESAS SEGÚN LA NORMATIVA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Categoria	Empleo	Activos productivos	Ventas anuales	Exportaciones anuales
Microempresa	Menos de 9 trabajadores	Menor o igual a UFV 150.000	Menor o igual a UFV 600.000	Menor o igual a UFV 75.000
Pequeña empresa	Entre 10 y 19 trabajadores	Entre UFV 150.001 y 1.500.000	Entre UFV 600.001 y UFV 3.000.000	Entre UFV 75.001 y UFV 750.000
Mediana empresa	Entre 20 y 49 trabajadores	Entre UFV 1.500.001 y UFV 6.000.000	Entre UFV 3.000.001 y UFV 12.000.000	Entre UFV 750.001 y UFV 7.500.000
Gran empresa	Más de 50 trabajadores	Mayor o igual a UFV 6.000.001	Mayor igual a UFV 12.000.001	Mayor a UFV 7.500.001

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, resolución ministerial 200/2009 de fecha 12/10/2009

[52] Ferraro, Carlo. (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

[53] La normativa toma en cuenta el concepto de unidad productiva, que engloba al conjunto de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, además de asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas (OECA) y otras de características similares.

16.1.3. Número de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Bolivia

Durante el período 1997-2002 se realizaron estudios en los cuales se efectuaron diversas estimaciones sobre el número de micro y pequeñas empresas en Bolivia. Sin embargo, los datos reflejados en estos trabajos no tienen cuentan con un referencia oficial ni tampoco son coincidentes entre sí[54].

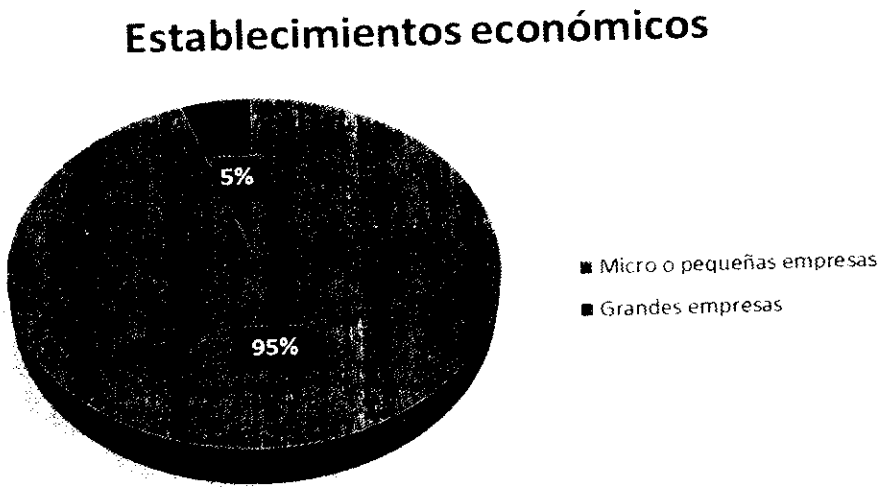
Desde el punto de vista de las estadísticas oficiales, los intentos de cuantificar a este tipo de establecimientos por parte del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) se remontan a mediados de los años ochenta, aunque circunscriptos a la ciudad de La Paz para incorporar, posteriormente, a Santa Cruz y Cochabamba, entre 1987 y 1990 (INE, 2011).

El Censo a Establecimientos Económicos, realizado por el INE en 1992, mostró que más de 95% de los establecimientos económicos eran micro o pequeñas empresas (con menos de 15 trabajadores) y con una contribución al empleo superior a 50% (Ver gráfico N° 1). El censo identificó 245.157 establecimientos económicos pertenecientes a este segmento de empresas, de los cuales 125.853 eran de tipo local (51%), 48.981 de puestos fijos y 70.323 de puestos móviles, distribuidos en 14 ramas de actividad; las más importantes

[54] Dionisio Borda y Julio Ramírez (2006) hacen referencia a estimaciones realizadas por otras investigaciones. Por ejemplo, se cita el trabajo de Hernando Larrazábal *La microempresa ante los desafíos del desarrollo: Encuentro nacional microempresa versus pobreza, ¿un desafío posible?* (1997), en el cual se estima que en Bolivia existen 600.000 micro y pequeñas empresas, donde trabajan 1,6 millones de personas. Allí se señala la existencia de 285.000 establecimientos en las 34 ciudades más importantes de Bolivia (incluida La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), 98% de las cuales tiene menos de 20 trabajadores y solo 2% presenta 20 o más trabajadores. Según estimaciones del Banco Mundial (2002), citadas en dicha investigación, existirían 730.000 unidades económicas en el país, de las cuales alrededor de 30.000 son pymes. Borda y Ramírez (2006) mencionan asimismo el trabajo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)-Bolivia que, basado en estimaciones del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) (2001), consideró que existirían en Bolivia 501.567 unidades económicas, divididas en: i) Microempresa, 99,6%, ii) Pequeña empresa 0,7% y iii) Gran empresa, 0,05% (aunque no cuadran los porcentajes). Por otro lado, el antiguo Viceministerio de la Micro Empresa de Ministerio de Trabajo, en su Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, habría estimado que aproximadamente 95% de las unidades empresariales tiene diez empleados o menos, de modo tal que la cantidad de microempresas sería del orden de 600.000 unidades.

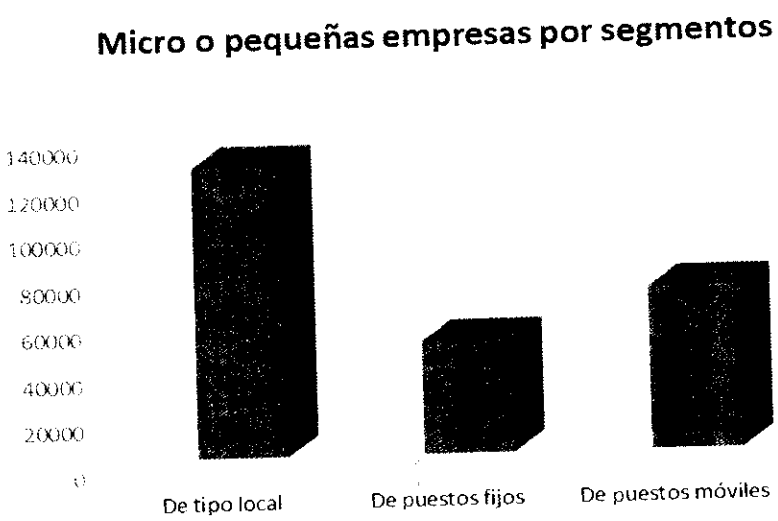
estaban en los sectores comercio, servicio e industria manufacturera, en ese orden (INE, 2011), (Ver gráfico N° 2):

GRÁFICO N° 1



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

GRÁFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

Después de más de 15 años, en 2008, el organismo oficial de estadísticas de Bolivia, el INE, encaró la encuesta a las micro y pequeñas empresas de "tipo local" cubriendo todo el país. La muestra alcanzó a cerca de 10.000 micro y pequeñas unidades, pertenecientes a los sectores de la industria manufacturera, comercio y servicios.

A partir de la información de la Encuesta a las micro y pequeñas empresas 2008, se establece que las micro y pequeñas empresas en Bolivia de "tipo local" alcanzan a 216.064 unidades, las que representan 93% del total de las empresas del país. Como muestra el siguiente cuadro, su distribución según sector económico arroja la predominancia de micro y pequeñas empresas en el sector comercio, con 54,41%, seguido del sector servicios, con 34,03 % y la industria, con 11,56%[55], como expresamos en el cuadro N° 15.

CUADRO N° 15

NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

Sector económico	Número de MYPE	Porcentaje
Industria	24 975	11,56
Comercio	117 550	54,41
Servicios	73 539	34,03
Total	**216 064**	**100,00**

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas 2008, Instituto de Estadísticas (INE), 2011

[55] Si se mantuviera la proporción de 51% de micro y pequeñas empresas de tipo local que se estableció en el Censo de Establecimientos Económicos realizado por el INE en 1992, a partir de la Encuesta a las micro y pequeñas empresas 2008, que abarcó solo a las de "tipo local", se podría estimar que en el país el total de micro y pequeñas empresas alcanza a un poco más de 423.000 unidades productivas. Esta cifra, sin embargo, está por debajo de los cálculos efectuados por otros estudios y por entidades gremiales como la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), que estima que en Bolivia existen 800.000 micro y pequeñas empresas.

La base empresarial del Registro de Comercio de Bolivia, que determina el número total de empresas inscritas como formales en Bolivia, es decir, que deben estar registradas en la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), establece la existencia de 140.096 empresas inscritas a septiembre de 2014. Sin embargo, las estadísticas generadas por esta entidad no permiten discriminar por tamaño de empresa, de acuerdo a los parámetros vigentes, sino más bien por tipo societario. Del total de empresas que conforman esta base, prácticamente 86% son unipersonales, aunque de ello no es posible inferir que todas sean PYME[56]. Al respecto en el documento publicado por la BBV se indica que se ha verificado la existencia de una proporción mayor de empresas unipersonales correspondientes, en general, al segmento de pequeñas empresas en comparación al número de sociedades comerciales (anónimas y de responsabilidad limitada) que corresponden mayoritariamente al segmento de mediana empresa.

16.1.4. Personal ocupado en las micro y pequeñas empresas en Bolivia

Bolivia, sobre una población total de 9.902.633 habitantes, tiene una población en edad de trabajar (PET) que alcanza a 7.606.137 personas, de las cuales 4.927.369 corresponden a la población económicamente activa (PEA). La población ocupada (PO) es de 4.672.361 personas. El mercado de trabajo de la población ocupada se distribuye en: i) familiar (57,05%), ii) empresarial (17,41%), iii) semiempresarial (13,58%), iv) estatal (8,60%) y v) doméstico (3,60%) (INE, 2007).

El sector privado brinda empleo a 70,36% de la población ocupada, el sector público a 23,01% y las agencias de cooperación, organizaciones no

[56] Los tipos societarios que se consideran en FUNDEMPRESA son: empresa unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sucursal de sociedad constituida en el extranjero, sociedad colectiva, sociedad anónima mixta, sociedad en comandita simple. A solicitud expresa es posible también obtener de FUNDEMPRESA la información sobre el "capital declarado"; sin embargo, la normativa vigente no incluye dicha variable para clasificar a las empresas.

gubernamentales (ONG) y otros, a 6,63% de la PO. En el sector privado 67,85% de los ocupados trabajan en micro y pequeñas empresas, 17,13% en la mediana empresa y 15,02% en la gran empresa (INE, 2009)[57].

El personal ocupado de las micro y pequeñas empresas de "tipo local" asciende a 489.507 personas, con una predominancia del empleo en el sector del comercio, seguido del sector de servicios y el industrial (véase el siguiente cuadro N° 16).

CUADRO N° 16

PERSONAL OCUPADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

Sector económico	Total personal ocupado (TPO)	Porcentaje	TPO/Número de empresas
Industria	72 847	14,88	2,92
Comercio	218 476	44,63	1,85
Servicios	198 184	40,49	2,69
Total	489 507	100,00	2,26

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas 2008, Instituto de Estadísticas (INE), 2011

Si se toma en cuenta la relación entre el personal ocupado total y el número de empresas, se observa que el sector de la industria ocupa mayor personal por empresa (2,92 personas), seguido del sector de servicios (2,69 personas) y del sector comercial (1,85 personas por empresa).

16.1.5. Acceso al financiamiento

Las micro y pequeñas empresas enfrentan dificultades para acceder al crédito; este es la principal, y en algunos casos única, fuente de financiamiento, después del capital propio. Estas dificultades se originan en las condiciones de acceso que se caracterizan por: i) tasas de interés altas (en comparación a

[57] Datos extraídos de la Encuesta Trimestral de Empleo, que considera solamente las ciudades capitales del país.

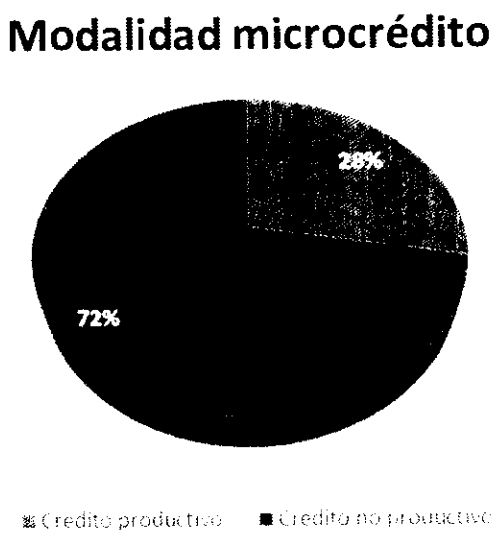
otros países); ii) plazos cortos (1 a 1,5 años) y iii) garantías excesivas (dos veces el valor del préstamo) (Unidad de Productividad y Competitividad, 2008).

En respuesta a esta deficiencia han surgido las instituciones de microfinanzas, que otorgan financiamiento a emprendedores, así como a las micro y pequeñas empresas; estas han mostrado que existe la capacidad de trabajar adecuadamente con estos actores. Por ello, la cartera de los fondos financieros privados (FFP) ha tenido un constante crecimiento, exhibiendo una mora muy por debajo de la banca (Unidad de Productividad y Competitividad, 2008).

En general, las entidades microfinancieras han estado cubriendo a las micro y pequeñas empresas con líneas de financiamiento. Actualmente, se suma el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) como una iniciativa del Estado en apoyo a este sector empresarial. La banca tradicional tampoco ha estado ajena a este proceso, constituyendo la principal fuente de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales representan uno de los segmentos más importantes de su cartera (INE, 2010).

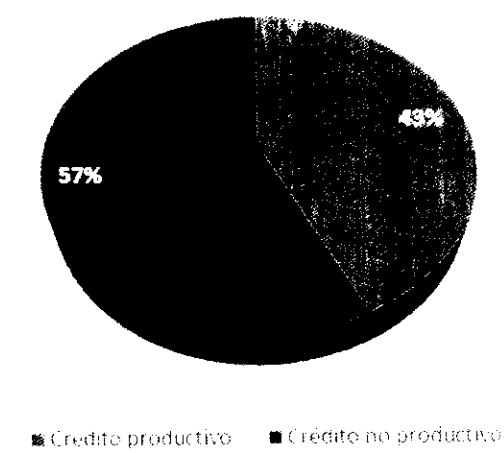
Una característica de la cartera de créditos de las distintas instituciones financieras que operan microcrédito y préstamos a la PYME –banca tradicional, cooperativas, fondos financieros privados y mutuales– es que mayormente se otorgan créditos no productivos. En todas estas entidades, bajo la modalidad de microcrédito, el crédito productivo alcanza solo a 28%, en cambio el crédito no productivo llega a 72% (Ver gráfico N° 3). Asimismo, bajo la modalidad de crédito pyme, el crédito productivo alcanza a 43% y el no productivo, a 57% (Ver gráfico N° 4) (Promueve Bolivia, 2010).

GRÁFICO N° 3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Promueve Bolivia

GRÁFICO N° 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Promueve Bolivia

A pesar de que en Bolivia se han logrado avances rescatables en materia de acceso al financiamiento, para los actores micro y pequeñas empresas aún existen algunos aspectos pendientes que, podrían fomentar y aumentar dicho acceso. Entre estos se menciona la necesidad de efectuar modificaciones a la legislación y al entorno regulatorio para dar lugar al planteamiento de instrumentos de apoyo que mejoren la capacidad de endeudamiento de las micro y pequeñas empresas, como el registro de bienes muebles y sociedades de garantías recíprocas; la creación de otras modalidades de garantía no tradicional, como modelos de triangulación, maquinaria, ganado, contratos de venta, avales de Organizaciones Económicas Campesinas (OECA), certificación comunitaria y otras, junto con el apoyo a la viabilización de acciones para la calificación de riesgo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Promueve Bolivia, 2010).

16.1.6. Otros aspectos

En septiembre 2007, la Bolsa Boliviana de Valores publico una investigación del sector de pequeña y mediana empresa manufacturera en cuatro de las principales ciudades bolivianas: La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz teniendo como resultado una caracterización del sector. Asimismo se identificaron las principales limitaciones de este estrato empresarial, su percepción y conocimiento sobre el Mercado de Valores como alternativa de financiamiento.

Algunos resultados que podemos destacar del documento son los siguientes:

- Respecto a elementos de gestión general y financiera de las empresas así como de la vinculación al mercado, se concluye que tanto las estructuras como las prácticas de gestión responden a empresas de tipo "familiar" con el propietario como principal administrador y, por ende, tomador de decisiones. Sus mercados son principalmente locales y si

bien la mayoría de las empresas se ha iniciado con financiamiento proveniente de los propietarios, en la actualidad se financian principalmente con créditos obtenidos de bancos y mutuales.

- La percepción de los empresarios sobre los obstáculos y limitaciones para el desarrollo de su actividad empresarial se han clasificado en 14 elementos, los dos primeros tienen que ver con la situación del entorno (económico, político y social) y la competencia desleal (entendida como el contrabando y la informalidad) y el tercero hacer referencia al acceso a financiamiento. Luego tienen aspectos como el acceso a tecnología, mercados y recursos humanos calificados, exigencias tributarias, inseguridad jurídica, calidad y costo de los servicios básicos y otros aspectos que son percibidos como limitantes al incremento de la productividad y competitividad empresarial.

- En el documento se considera importante, promover e impulsar entre los empresarios PyME, los beneficios que conlleva formalizar y transparentar su información a fin de obtener recursos en condiciones competitivas. Por otro lado se indica que es importante trabajar en la mejora del marco jurídico, legal y normativo que se acompañe los esfuerzos en este ámbito.

Respecto al último punto anterior, a través del presente Proyecto de investigación se busca que las PYMES puedan contar con una herramienta que les permita diseñar e implementar un sistema de control interno adecuado que principalmente les permita formalizar y transparentar su información financiera y no financiera (interna y externa).

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

17. Antecedentes de CAMCOM S.A.

CAMCOM S.A. cuenta con licencia de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (actualmente ASFI) en fecha 29 de octubre de 2004.

La Entidad en la actualidad, tiene presencia en las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Tarija, Sucre, Potosí, Trinidad y Cobija. Tiene por objeto único la compensación y liquidación de los instrumentos de pago recibidos de sus participantes.

CAMCOM S.A. cuenta con un directorio cuya directiva está compuesta por el Presidente, el Vicepresidente y el Secretario de Actas. La responsabilidad administrativa y operativa se encuentra a cargo del Gerente General y los Jefes Regionales en el resto de ciudades excepto La Paz (Ver Organigrama en Anexo 1).

Los procesos técnicos se caracterizan por ser automatizados y electrónicos, utilizando tecnología de última generación. El envío de información, en el caso de la cámara de cheques, incluye la transmisión electrónica de imágenes de los cheques, lo cual brinda seguridad y modernidad a la operativa de la misma. Asimismo, se cuenta con el servicio de Compensación Automático de Transferencias Electrónicas de Fondos, operada mediante Órdenes de Pago y Órdenes de Cargo, al que están conectados mediante la red interbancaria las Entidades de Intermediación Financiera autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y el Banco Central de Bolivia. Estos servicios han posicionado a la CAMCOM S.A. a la vanguardia de este tipo de actividades.

La Entidad tiene una duración de 90 años a partir de la fecha de su inscripción en Fundempresa y puede prorrogar esta duración por acuerdo expreso de una junta extraordinaria de accionistas.

17.1. Visión, misión y valores

Visión:

Constituirnos en un operador del sistema electrónico de pagos que coadyuve a nuestros participantes en la inclusión financiera y uso de medios de pagos confiables, cómodos y accesibles en beneficio de la población.

Misión:

Proveer sistemas y servicios de compensación electrónica y liquidación de instrumentos de pago, brindando servicios de alta calidad, combinando el uso de renovada tecnología, procesos eficientes, seguros y recursos humanos competentes.

Valores:

- Confiabilidad: Los Participantes confían en nuestros servicios, los cuales son brindados de manera segura y oportuna.
- Transparencia: El accionar de nuestra entidad es claro y evidente
- Proactividad: Tomamos la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
- Integridad: Somos capaces de hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos, para hacer lo que decimos, de manera veraz y honesta.

17.2. Sectores estratégicos de la empresa

Servicios

Cámara Electrónica de Compensación Cheques (Lynx):

La Cámara de Compensación Electrónica de Cheques, es un sistema mediante el cual los Participantes presentan cheques ajenos, recibidos en depósito para ser cobrados y a la vez recibir cheques propios a ser pagados.

Este es un sistema de Compensación Multilateral, que genera un resultado neto consolidado por participante (saldo a Favor o en Contra).

Como señala su nombre, es una cámara Electrónica, por lo que toda la información (datos de los cheques e imágenes) es transmitida a Centros de Compensación, mediante envío de mensajes electrónicos procesados con el software Procheq.

Las comisiones recibidas por CAMCOM se cobran de la siguiente manera:

- Cámara de compensación de cheques 1/14oo para bancos socios fundadores y 1/8oo para bancos no fundadores, cobrado por regional (cheques presentados en cada regional), por monto transado.
- El Porcentaje de comisión que recibe CAMCOM puede ser definida o modificada mediante Acta de directorio.
- El control de los cheques presentados en cámara y número de órdenes transados se realiza a través de los reportes emitidos por el Sistema LYNXs.

- Estos servicios son acordados mediante contratos de servicios de duración indefinida hasta el retiro voluntario del participante (banco).

Cámara Electrónica de Compensación de transferencias electrónicas (ACH):

La Cámara de Transferencia Electrónica de Fondos – A.C.H., es un sistema mediante el cual los Participantes envían órdenes electrónicas a otros Participantes, instruyendo el abono o débito de fondos, desde y/o hacia una cuenta en particular. Estas transferencias de fondos están destinadas a distintas transacciones bancarias, como ser: pago de préstamos, pago de tarjetas de crédito, abono en cuentas y otros.

Al igual que la Cámara de Cheques, los mensajes electrónicos enviados por la ACH cuentan con estándares y formatos establecidos, teniendo como particularidad que en estas transacciones no existen documentos físicos.

Las comisiones recibidas por CAMCOM se cobran de la siguiente manera:

- Cámara de compensación por ACH (Automated Clearing House), comisión fija hasta Bs9.190 hasta 830 transacciones mes para bancos no socios fundadores y para bancos socios tarifa fija de Bs7.070, para ambos casos se aplica una tarifa de Bs5.- por transacción adicional. Cobrados a nivel consolidado en la oficina nacional (La Paz).

El Porcentaje de comisión que recibe CAMCOM puede ser definida o modificada mediante Acta de directorio.

Estos servicios son acordados mediante contratos de servicios de duración indefinida hasta el retiro voluntario del participante (banco).

Mercado

La Cámara de compensación, al ser una Entidad regulada por la ASFI y por el BCB está restringida a prestar su servicio a entidades de intermediación financiera autorizadas por la ASFI, por lo que su mercado se limita al sector bancario que opera en territorio boliviano. Sus participantes son:

1) Banco Nacional de Bolivia S.A.
2) Banco Fassil S.A.
3) Banco Fortaleza S.A.
4) Banco FIE S.A.
5) Banco Los Andes ProCredit S.A.
6) Banco Ganadero S.A.
7) Banco Solidario S.A.
8) Banco Económico S.A.
9) Banco Unión S.A.
10) Banco Bisa S.A.
11) Banco Do Brasil S.A.
12) Banco de la Nación Argentina S.A.
13) Banco de Crédito S.A.
14) Banco Mercantil Santa Cruz S.A.
15) Ecofuturo S.A.

16) Banco Central de Bolivia

Si bien, la entidad es el único que presta el servicio de cámara de compensación de instrumentos de pago para el sector bancario (principalmente debido a que sus accionistas son los que utilizan el servicio), se han identificado otras entidades que prestan servicios similares al de la CAMCOM, estos son:

- ServiRed, es una empresa de similares características a la CAMCOM, ya que ha conformado una Red de Entidades Financieras a nivel nacional, con una aplicación transaccional que permite a los clientes de las entidades participantes realizar transacciones en otras entidades participantes diferentes al punto de origen.

- SÍNTESIS, es una empresa de TI (tecnología de información) que desde 1996 se especializa en tercerización integral de procesos de negocio. Actualmente cuenta con una red de cobranza que alcanza más de 280 localidades, conectadas a través de más de 10,000 bocas de recaudación que van desde Bancos, Cooperativas, Mutuales, Locutorios, Supermercados y Restaurantes.

- Tigo Money, es un servicio de pago móvil que permite al cliente manejar su dinero de forma fácil y segura en una billetera móvil activada en su celular. A través de la billetera móvil, el cliente puede realizar cargas dinero electrónico, transferir dinero electrónico a otra billetera móvil y convertir el dinero electrónico almacenado, en dinero físico de curso legal. Son los primeros en introducir el servicio de billetera móvil en Bolivia.

Segmentación estratégica:

Sectores estratégicos:

Debido a sus características comunes que requieren estrategias similares, se establecen dos sectores estratégicos los cuales son:

a) Cámara de compensación de cheques

La cámara de compensación de cheques se realiza a nivel nacional, donde se lleva a cabo la compensación de saldos, liquidación e intercambio físico de cheques originados en un mismo departamento, por lo que el proceso se realiza en cada oficina de la CAMCOM de las ciudades capitales de todos los departamentos del Estado Plurinacional de Bolivia.

b) Cámara de compensación de transferencias electrónicas de pago – ACH (Automated Clearing House)

La cámara de compensación ACH (Automated Clearing House) es administrado en la oficina Central de CAMCOM (La Paz), pese a que las transacciones pueden generarse en cualquier punto del país.

Segmento estratégico:

Se considera como segmento estratégico la cámara de compensación de instrumentos pago, servicio a disposición para entidades de intermediación financiera reguladas por la ASFI y autorizadas para originar instrumentos de pago al público en general.

17.3. Análisis FODA

Fortalezas:

1. Mercado cautivo

   La CAMCOM, cuenta con un mercado cautivo, ya que existe una serie de barreras de entrada que impiden el ingreso de nueva competencia, por la gran inversión que se requeriría establecer de acuerdo a los requisitos establecidos

2. Infraestructura de comunicaciones e informática (TI)

   La CAMCOM, cuenta con amplia y suficiente infraestructura de comunicaciones e informática, que permite ofrecer un servicio óptimo y de calidad para sus participantes.

3. Experiencia en el negocio

   El personal que opera la Cámara de Compensación y Liquidación, cuenta con amplia experiencia desde el inicio de actividades, profesionales que fueron los actores principales en el establecimiento de procedimientos y avance de tecnología, a fin de proporcionar un servicio innovador y actualizado.

4. Cobertura a nivel Nacional

   La CAMCOM, cuenta con cobertura en todos los departamentos del País, cuya red Troncal se ha establecido en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

5. Reputación

   Durante los últimos diez años no se han reportado casos de fraude a través de nuestros sistemas de cámara de compensación y liquidación, lo

que proporciona confianza a nuestros participantes. Así también la CAMCOM se caracteriza por proporcionar un servicio oportuno y de alta tecnología lo que permite estar a la vanguardia respecto a cámaras de compensación y liquidación se refiere.

6. Los ingresos percibidos por el servicio de ACH (Automated Clearing House) se ha incrementado considerablemente en los últimos años.

7. Alta liquidez

Debilidades:

1. Fiscalización más rigurosa

   A diferencia de gestiones anteriores, la fiscalización se hará más rigurosa y la entidad debe capacitar al personal en torno a las nuevas regulaciones y encarar las adecuaciones correspondientes

2. Desconocimiento por baja difusión del servicio

   Durante todo este tiempo, la CAMCOM no ha realizado ninguna acción de difusión de sus servicios. Así también, los participantes (bancos) no realizan ninguna publicidad para fomentar el uso de instrumentos de pago (ya sean cheques o transferencias electrónicas), aspecto que limita a que el número de transacciones no se incremente considerablemente, tomando en cuenta que en los últimos años la población y el comercio en Bolivia se ha incrementado.

3. Dependencia al uso de la Red interbancaria

   Se convierte en una gran debilidad la dependencia que actualmente tiene la CAMCOM al uso de la Red interbancaria en el eje Troncal del País (La Paz – Cochabamba – Santa Cruz), esto imposibilita que nuevos

participantes se integren a la cámara de compensación, por el alto costo que esto implica.

4. Actualmente, la empresa cuenta con una estructura orgánica reducida en la Of. Central La Paz.

   Por lo que, el personal cuenta con varias funciones y múltiples actividades, tal es el caso del contador que no ha salido de vacaciones hacía varios años.

5. No se cuenta con manuales de procedimientos formalmente establecidos

6. El Sistema de contabilidad no es aplicado en un 100%

7. El sistema de control interno implementado en la entidad no ha sido adecuado aún de acuerdo a normativa ASFI.

Oportunidades:

1. Mayores Participantes por internet

   Se han recibido solicitudes de nuevos participantes los cuales requieren que el servicio pueda ser proporcionado por vía internet y no así por medio de la Red Interbancaria, ya que esto significa una inversión muy fuerte para los participantes para formar parte de la cámara de compensación.

2. Incremento de transacciones por transferencias electrónicas (ACH)

   En contraposición a la disminución de transacciones por cheques, se ha observado en las últimas gestiones un incremento considerable de las transacciones por transferencias electrónicas.

3. Implementación de órdenes de débito

Ya que los clientes de entidades financieras han ido adaptándose gradual y favorablemente a los avances tecnológicos en la Banca, se debe considerar la implementación de órdenes de débito, o servicios de domiciliación a través de transacciones ACH.

4. Educación Financiera y Bancarización

   Como parte de campañas de inclusión financiera y educacional se puede aprovechar de dar a conocer el rol y los servicios que presta la entidad.

5. Masificar el uso del sistema de pagos por internet

6. El acceso a servicios de internet, cada vez más difundido en su uso, abre la posibilidad de incursionar en los servicios a través de este medio, mucho más económico y masivo, frente a la dependencia de redes físicas de comunicación.

Amenazas:

1. Regulación tarifas (impuesta por los participantes, por el regulador o autoregulación).

   La vigencia de una Nueva Ley de Servicios Financieros otorga al órgano rector del sistema financiero la facultad de regulación de tarifas, razón por la que es necesario conocer los costos de operación de la entidad y desarrollar un modelo de pricing.

   De la misma forma, es probable que la regulación pueda afectar a nuestros participantes,

2. Constitución de nuevas cámaras (SERVIRED – SINTESIS – TIGO MONEY)

- ServiRed, es una empresa de similares características a la CAMCOM, ya que ha conformado una Red de Entidades Financieras a nivel nacional, con una aplicación transaccional que permite a los clientes de las entidades participantes realizar transacciones en otras entidades participantes diferentes al punto de origen.

- SÍNTESIS, es una empresa de TI (tecnología de información) que desde 1996 se especializa en tercerización integral de procesos de negocio. Actualmente cuenta con una red de cobranza que alcanza más de 280 localidades, conectadas a través de más de 10,000 bocas de recaudación que van desde Bancos, Cooperativas, Mutuales, Locutorios, Supermercados y Restaurantes.

- Tigo Money, es un servicio de pago móvil que permite al cliente manejar su dinero de forma fácil y segura en una billetera móvil activada en su celular. A través de la billetera móvil, el cliente puede realizar cargas dinero electrónico, transferir dinero electrónico a otra billetera móvil y convertir el dinero electrónico almacenado, en dinero físico de curso legal. Son los primeros en introducir el servicio de billetera móvil en Bolivia.

3. Reducción de transacciones por cheques

De acuerdo al análisis realizado del número de transacciones realizadas por cheques respecto a gestiones anteriores, se observa una tendencia decreciente en el uso de este instrumento de pago, esto debido a que los usuarios están optando por alternativas más accesibles y rápidas a la emisión de cheques, como ser las transferencias electrónicas o similares, lo que ha provocado una decremento de los ingresos percibidos por cámara de compensación y liquidación de cheques a nivel nacional.

4. Marco regulatorio

La puesta en vigencia de una nueva ley de servicios financieros, trae consigo cambios en el marco regulatorio a cargo de entidades de fiscalización, que no siempre son de conocimiento previo de los regulados.

17.4. Resumen y conclusiones del análisis realizado de CAMCOM

El objetivo de este análisis, fue encontrar formas de mejorar el control interno de CAMCOM. El estudio cualitativo se llevó a cabo en esta empresa, con entrevistas y observación participante, como métodos para la recogida de datos y los mismos fueron resumidos en páginas anteriores del presente capítulo.

A la conclusión de este análisis, es que la gestión de procesos ayuda a entender, lo que realmente sucede en el proceso, y señala las partes que necesitan mejorar. Lo que se debe tener en cuenta es que a pesar de que hay varios métodos y modelos de mejora de procesos disponibles, muy rara vez estos se acomodan a las necesidades de las organizaciones, pero siempre deben ajustarse y combinarse con el fin de encontrar los mejores medios que respondan a las especiales características de la organización y los procesos en cuestión.

Adicionalmente, la Gerencia de la Compañía también estableció que si bien tienen implementado un sistema de control interno (COSO I, versión 1992), este no fue implementado con el nivel de exigencia que se exige, por ejemplo: las compañías listadas en Estados Unidos, ya que las exigencias requeridas por la ASFI también no son demasiado exhaustivas y tampoco exigen que se practique una auditoria sobre los controles internos de las empresas reguladas.

Finalmente, los resultados del diseño e implementación del marco integrado de control interno COSO III a través de la metodología propuesta se mencionan en la página del capítulo VI referido a las conclusiones y recomendaciones emitidas por el tesista.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

1. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.1. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA

1.1.1. DIAGNOSTICO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO COSO III (VERSIÓN 2013)

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, que ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad. El Comité tenía como principal objetivo definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados en el campo del control interno. Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Este modelo presentado por COSO ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimento de leyes y normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el ambiente de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

De la misma manera, el marco apoya la administración, la dirección, los accionistas y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo. Un sistema de control interno debe verse como un proceso integrado y dinámico y se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Permite aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.
- Presenta, un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- Establece, los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan.
- Proporciona, un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a

dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.

- Constituye, una oportunidad para ampliar el alcance de control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de la información, operaciones y objetivos de cumplimiento.

- Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.

- Brinda una mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.

- Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Genera mayor confianza en la capacidad de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y a los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocios.

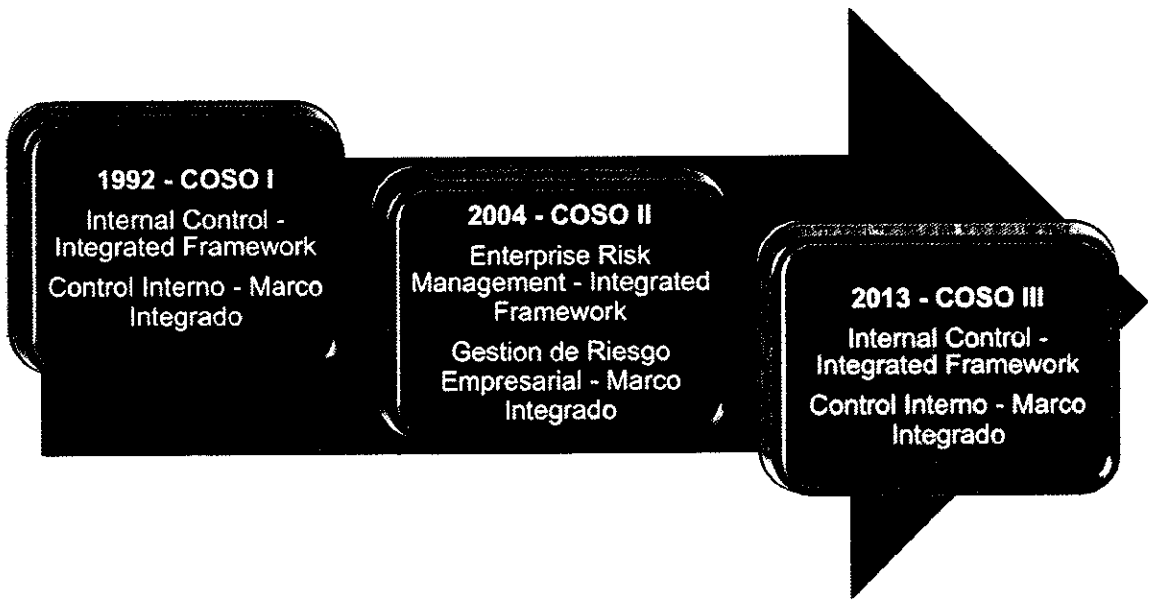
- Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.

- Facilita el entendimiento de que mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.

En mayo de 2013, el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a

muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones (Ver gráfico N° 5).

GRÁFICO N° 5



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.

- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

1.1.1.1. Actualizaciones notables del Marco

La Comisión ha establecido que se espera que el nuevo Marco ayude a las organizaciones en el diseño e implementación del control interno considerando muchos cambios en las empresas y ambientes operativos desde la emisión del marco original, ampliando la aplicación del control interno al abordar objetivos operativos y de emisión de informes, y aclarando los requerimientos para la determinación de lo que constituye un control interno efectivo.

El Marco actualizado, define el control interno y describe los requerimientos para el control interno efectivo. El Marco establece y describe con detalle los 5 componentes y 17 principios asociados de un sistema de control interno. Asimismo, éste ilustra la aplicación relacionada con las operaciones, emisión de informes y objetivos de cumplimiento y ofrece dirección para todos los niveles de la gerencia en el diseño, implementación y aplicación de un sistema de control interno, así como en la evaluación de su efectividad.

El marco original, fue introducido en 1992 y ha sido ampliamente aceptado en todo el mundo. En respuesta a un ambiente de negocios global cada vez más complejo, impulsado tecnológicamente, COSO publicó

recientemente la actualización del Marco de control interno para abordar asuntos claves para el éxito organizacional futuro. El Marco no altera fundamentalmente los conceptos claves incluidos en el marco original; sino que aclara y se desarrolla basada en las fortalezas principales al (i) formalizar estos conceptos incluidos dentro de los 5 componentes de los 17 principios, (ii) considera los cambios en las empresas y ambientes operativos y (iii) amplía el objetivo de información financiera para abordar otras formas importantes de emisión de informes.

Considero, que el Marco ayudará a la gerencia, junta directiva, interesados externos y otros que interactúan con la entidad, en relación con la aplicación del control interno por parte de la entidad en la preparación de estados financieros externos y debe ofrecer a la organización más confianza al saber que se cumplen los requerimientos de control interno efectivo sin ser excesivamente prescriptiva o pesada.

El Marco, ofrece un enfoque integrado para la aplicación del control interno a través del entendimiento de las conexiones de los objetivos específicos, riesgos y controles en la empresa. Asimismo, un enfoque integrado podría abordar los riesgos asociados con la superposición de objetivos. Considero que el control interno puede ser una herramienta poderosa para ayudar a las organizaciones en el logro de los objetivos específicos. Aunque el control interno siempre se ha diseñado para una aplicación más amplia que la información financiera externa, creo que un enfoque integrado podría ayudar a la gerencia a identificar y abordar riesgos en la empresa y aportar mayor responsabilidad para el logro de los objetivos de información financiera.

Una de las actualizaciones más importantes del Marco, es la formalización de conceptos fundamentales introducidos en el marco original en los 17 principios asociados con 5 componentes del control interno –

Ambiente de control, Evaluación del riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Actividades de monitoreo. Estos principios, que estaban implícitos en el marco original, ahora se establecen explícitamente para aumentar el uso y ampliar la aplicación del nuevo Marco. Estos principios aportan claridad para entender los requerimientos del control interno efectivo y facilitan el diseño e implementación de un sistema de control interno y la evaluación de su efectividad.

El Marco, también incluye puntos de enfoque que señalan características importantes de los principios. Los puntos de enfoque podrían ayudar a la gerencia en el diseño, implementación y aplicación del control interno y en la determinación de cuáles son los principios relevantes, de hecho, que están presentes y funcionando.

El Marco, mantiene esencialmente la definición principal y los cinco componentes del control interno. Considero que la articulación de principios y puntos de enfoque relacionados ayudará a las organizaciones en el diseño de controles para el logro de objetivos específicos, en la mitigación de riesgos a niveles aceptables y la adaptación a cambios en las empresas y ambientes operativos, sin imponer un umbral más alto o una carga adicional para el logro de un control interno efectivo. Aunque no se requiere una evaluación separada de los puntos de enfoque para demostrar que los principios relevantes existen y están funcionando, creo que podría ser bastante útil asignar principios a controles existentes incorporados en cada uno de los 5 componentes. Los principios ayudan a las organizaciones a especificar y comunicar objetivos adecuados, a identificar y evaluar los riesgos relacionados y a seleccionar y mostrar controles en la empresa. Además, debido a que los principios son adecuados para las operaciones, emisión de informes y cumplimiento de objetivos éstos pueden ofrecer un enfoque común para el logro de varios objetivos.

1.1.1.2. Requerimientos de un control interno efectivo

El Marco requiere, que un sistema efectivo de control interno reduzca, a un nivel aceptable, el riesgo de no lograr un objetivo referente a una, dos o las tres categorías de objetivos – operaciones, emisión de informes o cumplimiento. Se espera que la gerencia obtenga evidencia persuasiva que respalde su determinación de que cada uno de los componentes y principios relevantes está presente y funcionando juntos de manera integrada.

Al realizar la determinación referente a que cada uno de los componentes y principios relevantes está presente y funcionando, la gerencia considera los controles en la empresa que afectan al componente o principio relevante. Los controles que afectan un principio podrían estar fundados en uno o más componentes. Entender y considerar cómo los controles afectan varios principios puede ofrecer evidencia persuasiva para respaldar la evaluación de la gerencia referente a si los componentes y principios relevantes están presentes y funcionando.

Considero, que la gerencia de una PYME debe asignar los principios relevantes a los controles existentes en la empresa y verificar si existe evidencia persuasiva referente a que estos controles que afectan suficientemente estos principios están presentes y funcionan o requieren una aclaratoria, o incluso fortalecerse con el fin de demostrar que los componentes y principios relevantes están presentes y funcionan. Además, creo que la actualización enfocará la atención de la gerencia en relación con si los principios relevantes están presentes y funcionando debido a que es el factor principal para la determinación de que cada uno de los cinco componentes del control interno funcionan en conjunto.

Aunque el Marco no prescribe un proceso para la evaluación de la efectividad de un sistema de control interno, ésta se enfoca en si los principios relevantes están presentes y funcionan. El Marco ofrece

lineamientos a través de ilustraciones de (i) puntos de enfoque relacionados con principios y (ii) enfoques y ejemplos relacionados con los controles.

Igualmente, el Marco no prescribe requerimientos referentes a algún control particular presente. Claramente, la gerencia de una PYME debe considerar cómo los controles logran los principios a través de su selección, desarrollo y despliegue, junto con la recopilación de evidencia persuasiva que respalde la determinación de que cada uno de los componentes y principios relevantes está presente y funciona. La gerencia ejerce el juicio profesional al seleccionar, desarrollar y desplegar los controles necesarios para lograr los principios.

1.1.1.3. Deficiencias en el control interno en la información financiera

El Marco, define una deficiencia de control interno como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes que reduce la probabilidad de que una entidad pueda lograr sus objetivos. Si, a juicio de la gerencia, una deficiencia de control reduce severamente esta probabilidad, entonces se define como una deficiencia mayor de acuerdo con el Marco. La existencia de una deficiencia mayor impide que una organización concluya si ha cumplido con los requerimientos para un sistema efectivo de control interno.

El Marco reconoce que los entes reguladores, organismos que establecen normas y otros terceros relevantes establecen criterios para definir la severidad, evaluar y reportar deficiencias del control interno. Asimismo, el Marco reconoce y adapta su autoridad y responsabilidad como leyes, reglas, regulaciones y normas externas establecidas.

El Marco establece descripciones de deficiencias (deficiencia de control interno, deficiencia importante) que contrastan con aquellas establecidas en el marco original (deficiencia de control, deficiencia significativa y debilidad material) las cuales ahora están más asociadas con

la información financiera externa. Las descripciones actualizadas incluidas en el Marco son igualmente aplicables a las tres categorías de objetivos, mientras que las descripciones anteriores no eran relevantes para las operaciones y ciertos aspectos de los objetivos de cumplimiento. Además, la ampliación del objetivo de información financiera respalda una descripción más genérica.

Una deficiencia importante no es, por definición, equivalente a una debilidad significativa, pero el efecto práctico en la evaluación de un sistema de control interno es el mismo – la existencia de cualquiera de las dos impide que la gerencia concluya que el sistema de control interno es efectivo. Al llenar el vacío entre las descripciones establecidas en el Marco y aquellas establecidas por los reguladores y organismos encargados de establecer normas con respecto a la evaluación de la efectividad operativa, consideramos que cualquier debilidad material, deficiencia significativa o deficiencia de control identificada por la gerencia estaría por último relacionada con la determinación de si los componentes y principios relevantes del control interno están presentes y funcionan. Por lo tanto, creo que el Marco es adecuado para cumplir con los requerimientos reguladores para la emisión de informes sobre la efectividad del sistema de control interno de una entidad en la información financiera.

1.2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA

1.2.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO COSO III (VERSIÓN 2013) EN RELACIÓN AL COSO I (VERSIÓN 1992)

El 14 de mayo de 2013, el Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) público una versión actualizada de su *Internal Control – Integrated Framework* [Control Interno – Marco Integrado] (el "marco 2013"). Además, COSO publicó dos documentos ilustrativos:

Illustrative Tools for Assessing Effectiveness of a System of Internal Control [Herramientas ilustrativas para valorar la efectividad de un sistema de control interno] (las "Herramientas ilustrativas") e *Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples* [Control interno sobre la presentación de reportes financieros externos: un compendio de enfoques y ejemplos] (el "Compendio CIIF") así como también un resumen ejecutivo del marco 2013.

Emitida originalmente en 1992, *Internal Control – Integrated Framework* [Control interno – Marco conceptual integrado] de COSO (el "marco 1992") se convirtió en uno de los marcos de control interno más ampliamente aceptadas en el mundo. El objetivo principal de COSO al actualizar y mejorar el marco es abordar los cambios importantes a los entornos de negocios y operación que han ocurrido durante los últimos 20 años.

1.2.1.1. Mejoramientos en el marco 2013

El marco 2013 crea una estructura más formal para diseñar y evaluar la efectividad del control interno mediante:

a. *Usar principios para describir los componentes del control interno* – El marco 2013 contiene 17 principios que explican los conceptos asociados con los cinco componentes de la estructura de COSO (ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo). En el desarrollo de los 17 principios, COSO se centró en los conceptos provenientes del marco 1992; consideró los principios que fueron desarrollados y articulados en *Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies* [Control interno sobre la presentación de reportes financieros – Orientación para las compañías públicas más

pequeñas] que COSO emitió en el año 2006 ("Orientación para los negocios pequeños"); y consideró los cambios importantes en los negocios, los entornos de operación, y el gobierno ocurridos desde 1992. COSO tiene la intensión de que los principios les ayuden a las compañías a diseñar sistemas efectivos de control interno y a evaluar si esos sistemas están funcionando de manera efectiva. El marco 2013 presume que dado que los 17 principios son conceptos fundamentales de los cinco componentes, todos los 17 son relevantes para todas las entidades. En consecuencia, si un principio no está presente y funcionando, el componente asociado no está presente y funcionando. En circunstancias raras, a causa de materias de industria, regulatorias, o de operación, la administración puede determinar que un principio no es relevante para un componente.

Para describir de manera adicional los principios, el marco 2013 usa puntos de atención, los cuales típicamente son características importantes de los principios. Si bien los puntos de atención pueden ayudarle a la administración a diseñar, implementar, y evaluar el control interno y valorar si los principios relevantes están presentes y están funcionando, no son requeridos para valorar la efectividad del control interno. La administración puede determinar que algunos de los puntos de atención no son confiables o relevantes y puede identificar y considerar otros.

b. *Crear una manera más formal para diseñar y evaluar el control interno de acuerdo con los principios.* Vea abajo la discusión titulada "Sistemas efectivos de control interno".

Si bien los conceptos fundamentales contenidos en el marco 2013 son similares a los contenidos en el marco 1992, el marco 2013 adiciona o amplía las discusiones acerca de cada componente y principio, incluyendo mejoramientos tales como los puntos de atención detallados. Por ejemplo, si bien el concepto de identificar y responder ante los riesgos estaba presente en el marco 1992, el marco 2013 incluye discusiones más detalladas acerca de los conceptos de valoración del riesgo, incluyendo los relacionados con riesgo inherente, tolerancia frente al riesgo, cómo se pueden administrar los riesgos, y el vínculo entre la valoración del riesgo y las actividades de control.

Además, a diferencia del marco 1992, el marco 2013 de manera explícita incluye el concepto de considerar el potencial por el riesgo de fraude cuando se valoran los riesgos para el logro de los objetivos de la organización (vea el Principio 8). El marco 2013 explica que "como parte del proceso de valoración del riesgo, la organización debe identificar las diversas maneras como puede ocurrir la presentación fraudulenta de reportes [financieros] considerando:

- El sesgo de la administración, por ejemplo en la relación de los principios de contabilidad
- Grado de estimados y juicios en la presentación de reportes externos
- Esquemas de fraude y escenarios comunes para los sectores de industria y los mercados en los cuales la entidad opera.
- Regiones geográficas donde la entidad hace negocios
- Incentivos que pueden motivar el comportamiento fraudulento
- Naturaleza de la tecnología y capacidad de la administración para manipular la información

- Transacciones inusuales o complejas sujetas a influencia importante de la administración

- Vulnerabilidad ante la capacidad de la administración para eludir los controles y esquemas potenciales para eludir las actividades de control existentes"

El Principio 8 también discute consideraciones relacionadas con la capacidad de la administración para eludir los controles, salvaguarda de activos, incentivos y presiones, oportunidades para actos inapropiados, así como las actitudes y las racionalizaciones que pueden justificar acciones inapropiadas.

1.2.1.2. Sistemas efectivos de control interno

En un sistema efectivo de control interno según el marco 2013:

a. Se requiere que cada uno de los cinco componentes y los principios relevantes estén presentes y funcionando. Según el marco 2013:

   Presente, es definido como "la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados."

   Funcionando, es definido como "la determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados."

b. Se requiere que los cinco componentes operen juntos de manera integrada. El marco 2013 explica que:

Operen juntos, se refiere a "la determinación de que todos los cinco componentes colectivamente reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no lograr un objetivo."

La administración puede demostrar que los componentes operan juntos cuando:

- Los "componentes están presentes y están funcionando."
- "Las deficiencias de control interno agregadas a través de los componentes no resultan en la determinación de que existe una o más deficiencias importantes."

El Marco 2013, usa los términos "deficiencia del control interno" y "deficiencia importante" para describir los grados de severidad de las deficiencias de control interno. Según el marco 2013, una diferencia del control interno se refiere a un "defecto en un componente o componentes y en el(los) principio(s) relevante(s) que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos," y una deficiencia importante se refiere a una "deficiencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa reduce la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos." Además, el marco 2013 explica que existe una deficiencia importante cuando "un componente y uno o más principios relevantes no está presente o no está funcionando" o cuando "los componentes no están operando juntos." Además, si existe una deficiencia importante, la organización no puede concluir que ha logrado los requerimientos para un sistema efectivo de control interno.

Muy importante, el Marco 2013 reconoce que en la evaluación de las deficiencias en el control interno, los reguladores, emisores del estándar, y otras partes pueden establecer criterios para definir la severidad de, la

evaluación, y la presentación de reportes sobre las deficiencias del control interno.

1.2.1.3. Comparación de los principios contenidos en el Marco 2013 con las secciones relacionadas contenidas en el Marco 1992, y resumen de los conceptos mejorados contenidos en el Marco de 2013

El cuadro N° 17 que se presenta a continuación, mapea los principios contenidos en el marco 2013 con las secciones temáticas contenidas en el marco 1992. La tabla demuestra que, para la mayor parte, los conceptos representados en los principios contenidos en el marco 2013 son similares a los contenidos en el marco 1992. Sin embargo, la orientación que subyace a los principios ha sido ampliada, tal y como se señala en la columna derecha, que resume a un nivel alto algunos de los conceptos mejorados contenidos en el marco 2013.

CUADRO N° 17

Principios contenidos en la estructura 2013	Secciones relacionadas contenidas en la estructura 1992		Resumen de los conceptos mejorados contenidos en la estructura 2013
	Capítulo	Sección	
Ambiente de control			
1. La organización demuestra compromiso para con la integridad y los valores éticos.	• Ambiente de control	• Integridad y valores éticos • Políticas y procedimientos de recursos humanos	• La integridad como pre-requisito para el comportamiento ético y para un sistema efectivo de control interno. • Necesidad para considerar los impactos del ambiente de control a través de la estructura. • Importancia de: ○ Tono desde lo alto tal y como es establecido por la junta de directores y la administración ○ Establecer estándares de conducta para los empleados y para los proveedores de servicios tercerizados (OSP*) ○ Evaluar la adherencia a los estándares esperados y abordar oportunamente cualesquiera desviaciones.
2. La junta de directores demuestra independencia de la administración y ejerce vigilancia del desarrollo y ejecución del control interno	• Ambiente de control	• Junta de directores o comité de auditoría	• Discusión ampliada de los conceptos de gobierno, incluyendo la necesidad de establecer responsabilidades de vigilancia para la junta y sus comités. • Materias relacionadas con independencia, habilidades y experticia de la junta. • Incluye una tabla detallada que ilustra las responsabilidades de vigilancia por cada uno de los cinco componentes del control interno.
	• Roles y responsabilidades	• Administración, junta de directores	
3. La administración establece, con la vigilancia de la junta, estructuras, líneas de presentación de reportes, y autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.	• Ambiente de control	• Filosofía de la administración y estilo de operación • Estructura organizacional • Asignación ad autoridad y responsabilidad	• Definición, asignación y limitación de la autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles organizacionales y a lo largo de las diversas líneas de presentación de reportes (e.g., considerar líneas de producto o servicio, estructuras de la entidad legal, mercados geográficos, y acuerdos con OSP).
	• Roles y responsabilidades	• Administración, junta de directores, auditores internos, otro personal de la entidad	
4. La organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y retener individuos competentes en alineación con los objetivos.	• Ambiente de control	• Compromiso para con la competencia • Políticas y prácticas de recursos humanos	• Planeación y preparación para la sucesión por los roles que sean importantes para la efectividad del control interno. • Expectativa y evaluación de las competencias. • Incorpora la consideración de los OSP.
5. La organización hace que los individuos sean responsables por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de los objetivos	• Ambiente de control	• Integridad y valores éticos • Políticas y prácticas de recursos humanos	• La importancia de hacer que los individuos sean responsables por sus responsabilidades de control interno. • Alineación de incentivos y recompensas con las responsabilidades de control interno • Considerar presiones excesivas • Incorpora la consideración de los OSP.
	• Roles y responsabilidades	• Administración, junta de directores, auditores internos, otro personal de la entidad	

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 17 (Continuación)

Principios contenidos en la estructura 2013	Secciones relacionadas contenidas en la estructura 1992		Resumen de los conceptos mejorados contenidos en la estructura 2013
	Capítulo	Sección	
Valoración del riesgo			
6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos en relación con los objetivos.	• Valoración del riesgo	• Categorías de objetivos • Superposición de objetivos • Vínculo • Logro de objetivos	• Separa en tres objetivos la categoría de presentación de reportes financieros: (1) presentación de reportes financieros externos; (2) presentación de reportes no-financieros externos, y (3) presentación de reportes internos.
7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.	• Valoración del riesgo	• Identificación del riesgo • Análisis del riesgo	• Explica que el proceso de valoración del riesgo incluye identificación del riesgo, análisis, y respuesta. • Incorpora el concepto de riesgo inherente. • Expande la discusión de la tolerancia frente al riesgo y cómo el riesgo puede ser administrado, incluyendo mediante aceptar, evitar, reducir, y compartir el riesgo. • Considera la velocidad y persistencia del riesgo (además del impacto y la probabilidad). • Incorpora la consideración de los OSP.
8. En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude	• Adenda a "Presentación de reportes a partes externas"	• Discusión[4]	• Incorpora el concepto de valoración del riesgo de fraude. • Consideraciones relacionadas con los diversos tipos de fraude, incluyendo presentación fraudulenta de reportes financieros, presentación fraudulenta de reportes no-financieros, uso indebido de activos, salvaguarda de activos, capacidad que tiene la administración para eludir los controles, y corrupción. • Evaluación de incentivos, presiones, oportunidades, actitudes, y racionalizaciones. • Incorpora la consideración de los OSP.
9. La organización identifica y valora los cambios que podrían impactar de manera importante el sistema de control interno.	• Valoración del riesgo	• Circunstancias que requieren atención especial • Mecanismos • Prospectiva	• Importancia de valorar los cambios en el entorno externo, modelo de negocios, operaciones, tecnología, relaciones con OSP, liderazgo, y cómo tales cambios pueden afectar el control interno.
Actividades de control			
10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.	• Actividades de control	• Tipos de actividades de control • Integración con la valoración del riesgo • Entidad específica	• El vínculo entre la valoración del riesgo y las actividades de control. • Consideración del nivel en el cual se aplican las actividades de control (incluyendo los diversos niveles de la organización). • Los tipos de controles aplicados (incluyendo considerar los controles preventivos vs. de detección). • Diferencia entre las actividades de control de los procesos de negocio y las actividades de control de la transacción.
11. La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	• Actividades de control	• Controles sobre los sistemas de información – controles generales, controles de aplicación, relación entre controles generales y de aplicación, problemas en evolución.	• Incorpora conceptos actualizados de tecnología, incluyendo los relacionados con infraestructura de tecnología, seguridad, adquisición, desarrollo, mantenimiento, y uso de OSP. • Discute la relación entre las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología de información.
12. La organización despliega actividades de control mediante políticas que establecen qué se espera y los procedimientos que ponen esas políticas en acción.	• Actividades de control	• Tipo de actividades de control – políticas y procedimientos	• Establecimiento de políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración. • Establecimiento de responsabilidad y *accountability* por la ejecución de políticas y procedimientos. • Volver a valorar políticas y procedimientos sobre una base periódica para determinar su relevancia continuada y si se necesitan revisiones.

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 17 (Continuación)

Principios contenidos en la estructura 2013	Secciones relacionadas contenidas en la estructura 1992		Resumen de los conceptos mejorados contenidos en la estructura 2013
	Capítulo	Sección	
Información y comunicación			
13. La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para apoyar el funcionamiento del control interno.	• Información y comunicación	• Sistemas estratégicos e integrados • Calidad de la información	• Identificación de los requerimientos de información, verificación de fuentes de datos, procesamiento de datos relevantes, mantenimiento de la calidad mediante el procesamiento, y uso de OSP. • Consideración de los costos y beneficios de la información así como también el impacto de la tecnología. • Consideración de la confiabilidad y protección de los datos. • Re-evaluación de las necesidades de información. • Consideración de cómo la información apoya el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades por el control interno, necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno.	• Información y comunicación	• Comunicación – interna • Medios de comunicación	• Importancia de la comunicación entre la administración y la junta de directores tal que ambos tengan información suficiente para cumplir de manera exitosa sus roles con relación a los objetivos de la entidad. • Proporcionar canales de comunicación separados por la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales de comunicación sean inoperativos o inefectivos (e.g., mediante líneas directas para las denuncias anónimas).
15. La organización comunica con partes externas en relación con las materias que afecten el funcionamiento del control interno.	• Información y comunicación	• Comunicación – externa • Medios de comunicación	• Importancia de canales de comunicación abierta para permitir el input proveniente de los *stakeholders*, incluyendo los resultados de la valoración de parte externa, para la junta de directores. • Proporcionar canales de comunicación separados para la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales de comunicación sean inoperativos o inefectivos (e.g., mediante líneas directas para denuncias anónimas). • Consideraciones relacionadas con OSP.
Actividades de monitoreo			
16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para afirmar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.	• Monitoreo	• Actividades de monitoreo continuo • Evaluaciones separadas – alcance y frecuencia, quién evalúa el proceso de evaluación, métodos, documentación, plan de acción	• Consideración de la tasa de cambio cuando se desarrollan actividades de monitoreo • Usando una base de entendimiento del control interno para establecer planes para las evaluaciones continuas y separadas. • Consideraciones relacionadas con el monitoreo en los diferentes niveles de la organización y el monitoreo de los OSP. • Uso de la tecnología en el contexto del monitoreo.
17. La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.	• Monitoreo	• Presentación de reportes sobre las deficiencias – fuentes de información, qué debe ser reportado, a quién reportar, directivas para la presentación de reportes	• Comunicación de las deficiencias • Monitoreo de acciones correctivas.

Fuente: Elaboración propia

1.3. TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA

1.3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1.3.1.1. OBJETIVO

La presente Metodología, tiene como objeto fundamental el establecimiento del control interno en pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector privado bajo características de practicidad, considerando los ajustes pertinentes de acuerdo con su naturaleza, tamaño, complejidad y niveles de implementación de sus controles internos.

1.3.1.2. ALCANCE

El contenido de esta Metodología, es aplicable a todas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Privado sujetas a la implementación del proceso de control interno.

1.3.1.3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La metodología sugiere, tareas que al menos deberían realizar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector privado para diseñar sus controles y medios para la implementación del control interno tomando en cuenta los cinco componentes.

Cada PYME para el diseño de sus controles identificará los riesgos, condiciones y características particulares de su organización. Asimismo, analizará las posibilidades estructurales para su aplicación, debiendo diseñar e implementar las acciones necesarias considerando los objetivos funcionales y criterios de cada factor en función a la naturaleza, tamaño de la organización y grado de complejidad de sus operaciones.

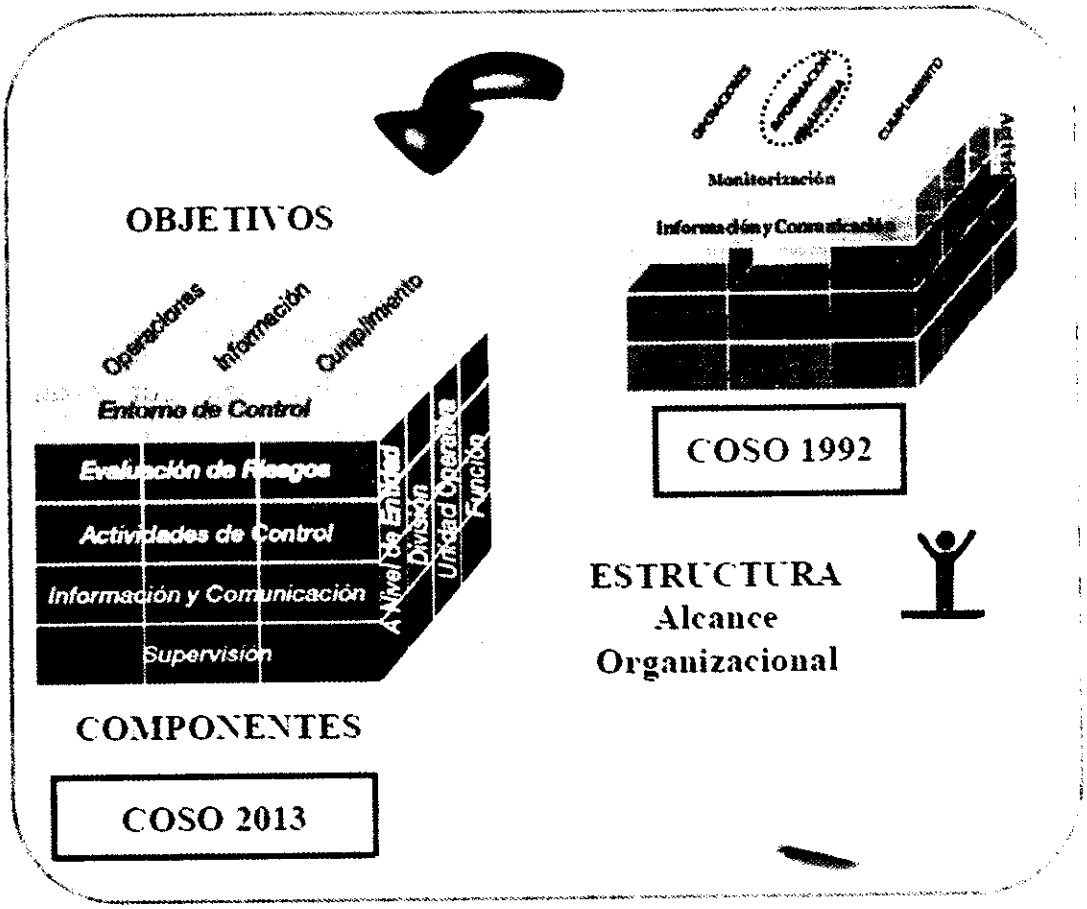
Para la implementación del control interno se requiere como base, diseñar medios o instrumentos; los cuales deben estar formalizados a través de disposiciones e instrucciones correspondientes.

1.3.1.4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno, está divido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

A partir de los cinco componentes se puede abordar y analizar la realidad de la organización obteniendo un diagnóstico organizacional en cuanto a estructura, procesos, sistemas, procedimientos y recursos humanos. Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo como se muestra en el siguiente cuadro N° 18:

CUADRO N° 18



Fuente: Elaboración propia

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos. Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.

Principios y puntos de enfoque

En el próximo cuadro se presenta la relación entre los componentes, los principios y los puntos de enfoque para cada uno. Los puntos de enfoque representan las características importantes de cada principio, lo que permite que sean más fáciles de entender y que la entidad pueda evaluar si el principio está presente y funcionando en su sistema de control interno.

Para determinar que el Sistema de Control Interno es efectivo se requiere que los cinco componentes y los principios estén presentes y funcionando:

- **Presente:** la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.
- **Funcionando:** determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.

Debido a que cada principio es fundamental para los componentes, todos estos son relevantes para todas las entidades; si un principio no está presente y funcionando, en consecuencia el componente relacionado no está presente ni funcionando. Por el contrario, todos los puntos de enfoque no son requeridos para valorar la efectividad del sistema de control. La administración puede determinar que algunos de estos no son relevantes y puede identificar y considerar otros.

De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno facilita la labor de diseño y supervisión del Sistema de Control Interno y permite comprender con más claridad el contenido, significado y el impacto que los Sistemas de

Control Interno implementados tienen al momento de mitigar los riesgos de la organización.

1.3.1.4.1. AMBIENTE DE CONTROL

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El ambiente de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Para lograr un ambiente de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Un ambiente de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado ambiente de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.

- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el ambiente de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como la integridad y los valores éticos de los recursos humanos, la competencia profesional, la delegación de responsabilidades, el compromiso con la excelencia y la transparencia, la atmosfera de confianza mutua, filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos, las políticas en materia de recursos humanos y el Comité de Control.

1.3.1.4.1.1. Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de las directivas y accionistas, quienes determinan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización. La Junta Directiva y la Administración en todos los niveles de la entidad deben demostrar a través de sus instrucciones, acciones, y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Integridad y valores éticos: la Comisión Treadway establece que un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas

y los sistemas de control de las empresas, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

La dificultad de establecer valores éticos radica en la necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestos. Por esto es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público. Algunas veces una determinación inconsistente de los objetivos y metas en la misma organización dificulta lograr conductas éticas, e incita a los individuos que trabajan en ella a cometer actos fraudulentos, ilegales y no éticos. Por ejemplo, al poner énfasis en mostrar resultados a corto plazo, fomentando una condición que el personal debe cumplir y que de no hacerlo pagará un costo, por ello para defender sus propios intereses se ve tentado a hacerlo.

Por esta razón, se hace necesario no solo comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas con respecto a lo que es correcto e incorrecto. El Consejo de Administración y la Dirección deben demostrar la importancia de la integridad y los valores éticos para el funcionamiento del Sistema de Control Interno. El personal tiende a desarrollar las mismas actitudes de la alta gerencia; dar un buen ejemplo es esencial pero no suficiente, por eso es necesario que la alta dirección comunique los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados y las defina en estándares de conducta. Esto permitirá establecer procesos de evaluación de la actuación de los empleados e implementar los correctivos necesarios.

La importancia del Tono desde lo alto a través de la organización es fundamental para el funcionamiento apropiado del sistema de control interno. Sin un tono desde lo alto para apoyar una cultura fuerte de control interno, y

la conciencia de que el riesgo puede ser indeterminado, las respuestas a los riesgos pueden ser inapropiadas, las actividades de control pueden ser mal definidas o no llevadas a cabo, la información y la comunicación pueden fallar, y la retroalimentación y comentarios de las actividades de supervisión pueden no ser escuchados o tenidos en cuenta.

Estándares de conducta: los estándares de conducta guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos. La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta, y cuestionándose continuamente, sobre todo cuando enfrenta situaciones complicadas. La integridad y los valores éticos deben ser el centro de los mensajes en todas las comunicaciones y capacitaciones de la entidad.

Los estándares de conducta de la organización deben ser regularmente comunicados, no solo a los niveles de la organización, sino también a los proveedores de servicios externos. Conductas inapropiadas de estos proveedores pueden reflejarse negativamente en la Alta Dirección e impactar a la entidad hasta causar daño en los clientes o accionistas, o la reputación misma de la entidad.

Es importante que existan canales de comunicación, ya sean formales o informales, para que el personal pueda reportar las irregularidades que se presenten.

La falta de adherencia a los estándares de conducta se ve reflejada en situaciones como:

- Un tono desde lo alto que no lleva a cabo efectivamente las expectativas de adherencia a los estándares.

- Una Junta Directiva que no proporciona una supervisión imparcial de la adherencia a los estándares de la Alta Dirección.
- Alta descentralización sin una supervisión adecuada, dejando a la Alta Dirección inconsciente de las decisiones tomadas en los niveles inferiores.
- Coacción de superiores, personal, y partes externas para evadir las reglas o comprometerse en fraudes o comportamientos ilícitos.
- Metas de desempeño que crean incentivos o presiones que comprometen el comportamiento ético.
- Canales inadecuados, por medio de los cuales los empleados no pueden expresar preguntas y hechos.
- Fallas al direccionar los controles que no existen o son inefectivos, que ocasionan un desempeño pobre.
- Procesos inadecuados de investigación y resolución de presuntas malas conductas.
- Función de auditoria interna pobre que no tienen la habilidad para detectar y reportar conductas inapropiadas.
- Penalidades para conductas impropias que son aplicadas inconsistentemente, y pierden así su valor disuasivo.

Para evitar dichas situaciones, la administración debe realizar evaluaciones de la adherencia individual y grupal a los estándares de conducta, y cumplir con los siguientes requisitos:

- Definir un conjunto de indicadores para identificar situaciones y tendencias relacionadas con los estándares de conducta de la organización, incluyendo a los proveedores de servicios externos. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente y ser redefinidos cuando sea necesario para determinar problemas a tiempo.

- Establecer procedimientos de cumplimiento continuo y periódico para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos tanto interna como externamente.

- Identificar, analizar y reportar problemas de conducta en el negocio y tendencias a la Alta Dirección y Junta Directiva.

- Considerar la fuerza del liderazgo en la demostración de la integridad y los valores éticos como un comportamiento evaluado en las revisiones del desempeño, compensación y las decisiones de promoción.

- Completar la implementación de acciones correctivas para remediar los asuntos de manera oportuna y consistente.

1.3.1.4.1.2. Principio 2: ejerce responsabilidad de supervisión

La Junta Directiva, demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además, entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación, y los riesgos relacionados. Estas expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta Directiva, y administrar los recursos necesarios.

La Junta Directiva, es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración. Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio. De la misma manera, el Director Ejecutivo y la Alta Dirección tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno.

Dependiendo de las características de la organización estas responsabilidades son llevadas a cabo.

Para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, la Junta Directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables, independencia y competencia profesional.

Independencia y competencia profesional: es importante contar con personal competente, que tenga una formación adecuada, de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga. El Área de Recursos Humanos debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como la aptitud (conocimientos y habilidades de cada persona), la cual interfiere en el criterio profesional al momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

Una vez se realiza la contratación el profesional debe iniciar un proceso de capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metodológica, sobre su cargo, los valores corporativos de la entidad y el plan estratégico. Esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y objetivos de la entidad.

La Junta Directiva, es independiente de la Administración y debe demostrar habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. La composición de la Junta Directiva se

determina de acuerdo con la misión, valores y objetivos de la entidad, así como las habilidades y experiencia para supervisar, indagar y evaluar la alta Dirección apropiadamente. El número de miembros de la Junta Directiva se determina de acuerdo con las características de la organización, facilitando así la crítica constructiva, las discusiones y la toma de decisiones.

Los miembros de la Junta Directiva, deben contar con las siguientes capacidades y habilidades:

- Integridad y valores éticos.
- Liderazgo.
- Pensamiento crítico.
- Resolución de problemas.
- Disponibilidad para permitir la discusión y deliberación.
- Mentalidad de control interno: escepticismo profesional, enfoques para la identificación y respuesta a riesgos, evaluación de la efectividad de control interno.
- Conocimiento de la entidad y del mercado.
- Experiencia financiera y reporte financiero.
- Entendimiento de las leyes y regulaciones relevantes.
- Experiencia social y ambiental.
- Conocimiento de las compensaciones e incentivos del mercado.
- Entendimiento de los sistemas y cambios tecnológicos y oportunidades.

1.3.1.4.1.3. Principio 3: establece estructura, autoridad, y responsabilidad

La Administración establece, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones: modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite, a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel, que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

Las estructuras de la organización evolucionan así como la naturaleza del negocio. Por esta razón, la Administración debe revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno. Para cada estructura la Administración debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya como es necesario. Además, es necesario verificar que no existan conflictos de intereses inherentes a la ejecución de las responsabilidades, a través de la organización y los proveedores de servicios externos.

Cuando se evalúan las estructuras se debe tener en cuenta:

- Naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad.

- Riesgos relacionados con los objetivos y procesos de negocio de la entidad.
- Naturaleza de la asignación de autoridad y responsabilidades a la cabeza, unidad operativa, funcional y administración geográfica.
- Definición de líneas de reporte y canales de comunicación.
- Requerimientos de reporte financiero, de impuestos, regulatorios y demás, de jurisdicciones pertinentes.

Delegación de responsabilidades: todos los miembros de la entidad son responsables del control interno. El director general o presidente ejecutivo es el primer responsable, debido a que es quien fija las pautas a seguir, e influye en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. El director designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos.

El personal debe conocer los objetivos de la entidad y cómo su función contribuye al logro de los mismos; esto permite lograr un mayor compromiso.

Filosofía y estilo de la dirección: los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al sistema de control interno. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los aspectos de control son indicativos de riesgo en el control interno. Una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la organización.

Factores que hacen parte de la filosofía y estilo de la dirección son la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección

de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables, y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables.

Estructura y plan organizacional: todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y sus objetivos, y esta debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizacional representada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades, y define los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la Alta Gerencia de la organización. Dichas actividades se presentan clasificadas como de gestión, planificación o control.

Entre los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de establecer la estructura organizativa está, la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Además, esta estructura debe adecuarse a sus necesidades.

El nivel de formalidad que alcanza la estructura organizativa definida, es directamente proporcional al tamaño de la organización. Conforme al crecimiento de las organizaciones, estas demandan una mayor especialización en los cargos, lo que conlleva a los niveles de formalidad definidos. Existe una nueva tendencia a derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones quedan en manos de quienes están más cerca de las operaciones, a modo de autogestión. Esto es posible debido a que los sistemas de control interno han mejorado sustancialmente, y al surgimiento de programas de aplicación cuya finalidad es el registro de datos transaccionales que facilitan así el control. Toda delegación de actividades conlleva a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben cuando corresponda el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas tanto

en tiempo como en forma. También requiere que todo el personal conozca, responda y entienda cómo su accionar repercute en el logro de los objetivos generales.

Comité de control: estos comités se encuentran con mayor frecuencia en organizaciones con mayor tamaño. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, y el mejoramiento continuo del mismo. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, funcionar con miembros de capacidad y trayectoria que tengan un elevado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión.

1.3.1.4.1.4. Principio 4: demuestra compromiso para la competencia

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos. Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía de comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de los inversionistas, reguladores, y demás accionistas. Estas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como la determinación de acciones correctivas, cuando sea necesario.

La competencia hace referencia a la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, y requiere de habilidades relevantes y pericia, las cuales se obtienen a lo largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones. Esta es expresada en las actitudes, conocimiento y comportamiento de los individuos cuando llevan a cabo sus responsabilidades.

El Área de Recursos Humanos de la organización puede ayudar en la definición de la competencia y niveles de personal para los puestos de trabajo, facilitando la capacitación y evaluación de la relevancia e idoneidad del desarrollo profesional individual en relación con las necesidades de la organización.

Políticas y prácticas de los recursos humanos: el personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo; por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su mayor rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que este se enriquezca. Para lograr este objetivo la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal. Así mismo, cuando se aplican sanciones disciplinarias.

Es importante, que el personal este bien preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido a los rápidos cambios que se producen en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia. La instrucción y formación deben preparar al personal para desarrollar su trabajo eficazmente, lo que al mismo tiempo permitirá que la entidad ponga en marcha iniciativas de calidad. Este proceso debe ser continuo.

La Dirección asume su responsabilidad en los siguientes momentos:

- Selección: establece requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: los nuevos empleados deben ser metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la organización.

- Capacitación: entrenamiento y capacitación adecuada para el correcto desempeño de los empleados y el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Rotación y promoción: promover una movilidad organizacional que represente el reconocimiento y promoción de los empleados excelentes e innovadores.

- Sanción: adopción de medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad las normas y políticas de la empresa y la no tolerancia a desvíos en el camino trazado.

La administración debe establecer las estructuras y procesos en todos los niveles de la organización, tales como:

- Búsqueda de candidatos apropiados para la cultura de la entidad, el estilo operativo, y las necesidades organizacionales, y quienes tengan la competencia para los cargos propuestos.

- Permitir que los individuos desarrollen competencias apropiadas para los roles y responsabilidades asignadas, refuerzo de estándares de conducta, niveles de competencia esperados para una tarea específica, formación a medida basada en los roles y necesidades, considerando diferentes técnicas como instrucción en salón de clases, estudio autónomo y capacitación para el trabajo.

- Proporcionar dirección al desempeño individual hacia las expectativas de los estándares de conducta y competencia, alinear las habilidades y experiencia individual a los objetivos de la entidad, y ayudar al personal a adaptarse a un entorno en evolución.

- Medir el desempeño de los individuos en relación con el cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas, y en contraste con acuerdos de nivel de servicio u otras normas acordadas para compensar a proveedores de servicios externos.

- Proporcionar incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta deseada, incluyendo capacitación y acreditación según sea apropiado.

A través de estos procesos, cualquier comportamiento inconsistente con los estándares de conducta, políticas y prácticas, y responsabilidades de control interno, es identificado, evaluado y corregido de manera oportuna, o dirigido a los niveles correspondientes en la organización.

1.3.1.4.1.5. Principio 5: hace cumplir con las responsabilidades

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El Director Ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad (accountability) hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

Además, la responsabilidad envuelve el liderazgo, el cual contribuye a que las responsabilidades de control interno sean entendidas, llevadas a cabo y continuamente fortalecidas a través de la entidad; y soportadas por el compromiso con la integridad y los valores éticos, la competencia, la

estructura, los procesos y la tecnología, factores que influyen en la cultura de control de la organización.

La Administración y la Junta Directiva, deben establecer medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, considerando el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Para lograr esto, se deben establecer medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas para recompensar el éxito y la disciplina en los comportamientos cuando sea necesario en línea con el rango de los objetivos.

Las medidas de desempeño, incentivos y compensaciones apoyan un sistema efectivo de control interno siempre y cuando estén adaptados a los objetivos de la entidad y a la evolución dinámica, cuando sea necesario. La siguiente tabla presenta medidas clave de éxito y consideraciones para motivar, mediar y compensar un alto rendimiento (Ver Cuadro N° 19).

CUADRO N° 19

Medidas de éxito	Consideraciones
Objetivos claros	Considerar todos los niveles del personal para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Considerar las múltiples dimensiones de las conductas y los rendimientos esperados de la organización, proveedores de servicios externos, y socios; y definir los objetivos e incentivos y presiones relacionados.
Implicaciones	Comunicar y reafirmar los objetivos de la entidad y

definidas	cómo se espera que cada área y nivel de la organización apoye el cumplimiento de los objetivos. Identificar y discutir eventos que el mercado ha premiado o penalizado en el pasado. Comunicar las consecuencias del incumplimiento de los objetivos específicos de la entidad.
Métricas significativas	Definir métricas para transformar los datos desiguales en información significativa en el rendimiento. Medir la conducta esperada frente a la real y el impacto de las desviaciones, tanto positivo como negativo. Evaluar el impacto esperado sobre los objetivos de la entidad.
Ajuste a los cambios	Ajustar regularmente las medidas de desempeño basadas en una evaluación sistemática y continua del impacto potencial de los riesgos, de cómo estos evolucionan, así como la cuantificación de las compensaciones asociadas.

Fuente: Elaboración propia

Los incentivos motivan a la administración y demás personal a tener un buen rendimiento en sus funciones. Regularmente, se usan el aumento de salario o la entrega de bonos, pero las compensaciones no monetarias también son incentivos efectivos. Es importante que la administración supervise constantemente estas compensaciones para que no se generen

conductas inapropiadas, sino que por el contrario promuevan una cultura de responsabilidad, cumplimiento y competencia.

1.3.1.4.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

1.3.1.4.2.1. Principio 6: especifica objetivos relevantes

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. Antes de llevar a cabo la evaluación de riesgos, se deben establecer los objetivos asociados con los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información/Reporting y de cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Para determinar si los objetivos son pertinentes, la administración debe considerar los siguientes aspectos:

- Alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas.

- Articulación de la tolerancia al riesgo para los objetivos.
- Alineación entre los objetivos establecidos y las leyes, reglas, regulaciones y estándares aplicables a la entidad.
- Articulación de los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- Objetivos en cascada a través de la organización y sus subdivisiones.
- Alineación de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la entidad.
- Confirmación de la pertinencia de los objetivos dentro del proceso de establecimiento de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son:

- Políticas y procedimientos.
- Aprobaciones y autorizaciones.
- Conciliaciones y verificaciones.
- Seguridad de activos.
- Segregación de funciones.
- Identificación de eventos.
- Valoración de riesgos.
- Respuesta al riesgo.

1.3.1.4.2.2. Principio 7: identifica y analiza los riesgos

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo se deben gestionar. La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos. En este proceso se consideran los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de perdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

El proceso de identificación de riesgos debe ser integral y completo y considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información, internamente y entre la entidad y sus principales socios y proveedores de servicios externos.

Los riesgos pueden surgir en todos los niveles de la entidad y debido a factores tanto internos como externos. Una vez identificados estos factores se puede considerar su relevancia e importancia, y si es posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas.

Riesgos externos: desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia organizacional, cambios en las necesidades y expectativas de la demanda, condiciones macroeconómicas tanto a nivel internacional como nacional, condiciones microeconómicas, competencia elevada con otras organizaciones, dificultad para obtener crédito o costos elevados del mismo, complejidad y elevado dinamismo del entorno de la organización, y reglamentos y legislación que afecten negativamente a la organización:

- Riesgos económicos: cambios que pueden impactar las finanzas, la disponibilidad de capital, y barreras al acceso competitivo.

- Ambiente natural: catástrofes naturales o causadas por el ser humano, o cambios climáticos que puedan generar cambios en las operaciones, reducción en la disponibilidad de materia prima, perdida de sistemas de información, resaltando la necesidad de planes de contingencia.

- Factores regulatorios: nuevos estándares, regulaciones y leyes que impliquen cambios en las políticas y estrategias operativas y de reporte de la entidad.

- Operaciones extranjeras: cambios en el gobierno o leyes de países extranjeros que afecten a la entidad.

- Factores sociales: cambios en las necesidades y expectativas de los clientes que puedan afectar el desarrollo de los productos, procesos de producción, servicio al cliente, precios o garantías.

- Factores tecnológicos: desarrollos que pueden afectar la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura y la demanda de los servicios basados en la tecnología.

Riesgos internos: riesgos referentes a la información financiera, a sistemas de información defectuosos, a pocos o cuestionables valores éticos del personal, a problemas con las aptitudes, actitudes y comportamiento del personal.

- Infraestructura: decisiones sobre el uso de recursos de capital que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.

- Estructura de la administración: cambios en las responsabilidades de la administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la organización.

- Personal: calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación que puedan influir en el nivel de control de conciencia dentro de la entidad, y vencimiento de contratos que puedan afectar la disponibilidad de personal.

- Acceso a los activos: naturaleza de las actividades de la entidad y acceso de empleados a los activos, que puedan contribuir a la malversación de activos.

- Tecnología: alteraciones en los sistemas de información que puedan afectar los procesos de la entidad.

Los riesgos deben ser claramente identificados y esto se realiza mediante un mapeo de riesgos que incluye la especificación de los procesos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que estos se cumplan. También es necesario llevar a cabo una evaluación de riesgos a nivel de transacciones, lo que permite tener un nivel aceptable de riesgo en la entidad.

Después de identificar riesgos tanto a nivel de la entidad como de transacciones, se lleva a cabo el análisis de riesgos. Este proceso debe incluir la evaluación de la probabilidad de que ocurra un riesgo, el impacto que causaría y la importancia del riesgo. Es importante estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados con el fin de calcular posibles pérdidas. Esta estimación comprende tres variables; probabilidad, impacto y velocidad; con estas consideraciones se puede construir una matriz de riesgos para determinar los riesgos prioritarios.

La importancia de cada riesgo en su control interno se basa en la probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la organización. La velocidad del riesgo se refiere a la rapidez con la que el impacto se evidenciará en la entidad. El impacto se refiere a la pérdida de activos y de tiempo, la disminución de la eficiencia y eficacia de las actividades, los efectos negativos en los recursos humanos, y la alteración de la exactitud de la información de la organización, entre otras. El impacto debe estar expresado en una única unidad que puede ser monetaria.

El riesgo comprende barreras que se imponen a la organización en su crecimiento o inclusive para su supervivencia. Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética, porque los factores a considerar son demasiados en un entorno donde el dinamismo es una constante. Sin embargo, existen muchas acciones para reducir el riesgo de que la organización sea afectada. Una de estas es la implementación de un adecuado sistema de control interno.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian constantemente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados. En una organización no existe forma de reducir los riesgos a cero. Debido a esto se pueden distinguir dos tipos de riesgos: riesgos inherentes y el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad en la ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto; y el riesgo residual es el que permanece después de que la administración lleva a cabo sus respuestas a los riesgos.

Finalmente, luego de evaluar los riesgos significativos, la administración debe considerar cómo van a ser manejados. Esto implica el uso del juicio y un análisis razonable de costos asociados con la reducción

de los niveles de riesgo. Las respuestas a los riesgos se organizan en las siguientes categorías (Ver cuadro N° 20):

CUADRO N° 20

Aceptación	Ninguna acción es tomada para modificar la probabilidad o impacto del riesgo
Anulación	Salida de actividades que dan lugar a riesgos
Reducción	Acciones tomadas para reducir la probabilidad o impacto del riesgo
Compartir	Reducir la probabilidad o impacto del riesgo, transfiriéndolo o compartiendo una parte del riesgo

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.4.2.3. Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. La administración debe considerar los posibles actos de corrupción, ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

El Marco Integrado de Control Interno, establece la necesidad de considerar el riesgo de fraude potencial que pueda afectar la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto, se definen varios tipos de fraude, enfatizando así el análisis y gestión del fraude:

- Reporting fraudulento.
- Custodia de activos.
- Corrupción.

El reporte fraudulento se presenta cuando los estados financieros son preparados inadecuadamente con omisiones y declaraciones erróneas y falsas. Esto sucede por diferentes irregularidades que pueden presentarse en la entidad. El Sistema de Control Interno debe prevenir o detectar oportunamente cualquier omisión o información errónea en los estados financieros por fraude o error.

La evaluación de riesgos debe considerar el riesgo potencial de fraude en las siguientes áreas:

- Reporte financiero fraudulento.
- Reporte no financiero fraudulento.
- Malversación de activos.
- Actos ilegales.

Como parte del proceso de valoración de riesgos, la organización debe identificar las diversas maneras como puede ocurrir la presentación fraudulenta de reportes, considerando:

- El sesgo de la Administración.
- Grado de estimados y juicios en la presentación de reportes externos.
- Esquemas de fraude y escenarios comunes para los sectores de industria y los mercados en los cuales la entidad opera.

- Regiones geográficas donde la entidad hace negocios.
- Incentivos que pueden motivar el comportamiento fraudulento.
- Naturaleza de la tecnología y capacidad de la administración para manipular la información.
- Transacciones inusuales o complejas sujetas a influencia importante de la administración.
- Vulnerabilidad ante la incapacidad de la Administración para evitar controles y esquemas potenciales para eludir las actividades de control existentes.

La custodia de activos, se refiere a la protección de la entidad contra la adquisición, uso y disposición sin autorización o engañosa de los activos para el beneficio de un individuo o grupo, y que puede estar relacionado con mercados ilegales, robo de activos y propiedad intelectual, transacciones tardías y lavado de dinero.

Los riesgos de corrupción pueden afectar los objetivos de cumplimiento y el entorno de control. El análisis de estos riesgos debe considerar los incentivos y presiones para alcanzar los objetivos de la entidad. La Administración debe estipular los niveles esperados de desempeño y estándares de conducta a través contratos y desarrollo de actividades de control que supervisen las acciones de las terceras partes.

Factores que intervienen en el Riesgo de fraude:

- Incentivos y presiones.
- Oportunidad.
- Actitudes y justificaciones.

1.3.1.4.2.4. Principio 9: identifica y analiza cambios importantes

La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el Sistema de Control Interno. Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad:

- Cambios en el ambiente externo.
- Cambios físicos del ambiente.
- Cambios en el modelo del negocio.
- Adquisiciones y ventas de activos significativas.
- Operaciones extranjeras.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Cambios significativos de personal.

1.3.1.4.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

En el diseño organizacional, deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

1.3.1.4.3.1. Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. Las actividades de control apoyan todos los componentes del Sistema de Control Interno, particularmente el componente de Evaluación de Riesgos. Durante la evaluación de los riesgos la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a

cabo las respuestas a los riesgos, y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas.

Los factores específicos de cada entidad influyen en las actividades de control necesarias para apoyar el Sistema de Control Interno. Algunos son:

- El ambiente y la complejidad de la entidad, y la naturaleza y alcance de sus operaciones.
- El alcance y la naturaleza de las respuestas a los riesgos y las actividades de control de entidades multinacionales.
- Sistemas de información más sofisticados.
- Estructuras de las entidades.

Tipos de actividades de control

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con las que se relacione: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Algunos controles se relacionan solamente con un área específica dentro de la organización, pero frecuentemente las tareas de control definidas para un objetivo específico pueden utilizarse para lograr el cumplimiento de otros objetivos. Dentro de estas categorías se pueden distinguir otros tipos de control: preventivos, de detección y correctivos; manuales, automatizados o informatizados; gerenciales y operativos.

Los controles preventivos son diseñados para evitar eventos no deseados, mientras que los controles de detección son diseñados para identificar y descubrir eventos no deseados después de que han ocurrido.

La dirección debe realizar un seguimiento de todos los procesos de la entidad para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Una correcta toma de decisiones viene dada por la obtención de la correcta información en el momento en que se necesita. Para esto se debe verificar la confiabilidad de la información. Algunas herramientas útiles en esta actividad son: comparación de los datos con los históricos referidos a los mismos periodos, análisis de la información real contra la información pronosticada, cruzamiento de fuentes de información, seguimiento de campañas comerciales, programas de mejoramiento de productos, entre otras.

Algunos tipos de actividades de control son:

- **Autorizaciones y aprobaciones:** las autorizaciones confirman que una transacción es válida, y se convierten en aprobaciones a nivel de la administración. Las transacciones y tareas más relevantes para la organización solo deben ser autorizadas y ejecutadas por personal al que se le asignó la responsabilidad dentro de sus competencias. Esta es la forma más conocida para asegurar que solo se llevan a cabo tareas y transacciones que tienen el apoyo de la dirección de la organización. Las autorizaciones deben documentarse y comunicarse debidamente a las personas o áreas autorizadas, quienes deberán ejecutar las tareas asignadas que se les explícito dentro del ámbito de las competencias establecidas dentro de la organización.

- **Verificaciones:** las verificaciones comprenden comparaciones de dos o más ítems, para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.

- **Gestión directa de funciones por actividades:** los responsables de las diversas funciones o actividades en la entidad deben revisar los informes sobre resultados alcanzados.

- **Proceso de información:** se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Así mismo, se debe controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos, y programas.

- **Controles físicos:** los equipos, inversiones financieras, tesorería, y demás activos, son objeto de protección y supervisión constante para comparar los recuentos físicos con las cifras que aparezcan en los registros de control.

- **Controles sobre la información de inicio:** la información de inicio es usada para apoyar el proceso de transacciones dentro de los procesos del negocio. La organización lleva a cabo actividades de control sobre los procesos de ingreso de datos, actualización y mantenimiento de la precisión, totalidad y validez de los datos.

- **Indicadores de rendimiento:** el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda organización. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento. Este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, así que los indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos ni tampoco tan escasos. Esto se logra analizando el sistema de indicadores que se ajuste a las características de la entidad, tales como el tamaño, producción, nivel de competencia de los empleados, y demás elementos que diferencien a la

organización. El sistema debe tener indicadores cuantitativos para montos presupuestarios, y cualitativos para el nivel de satisfacción de los usuarios.

- **Segregación de funciones:** es uno de los controles internos más importantes y efectivos. Todas las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser claramente segregadas y diferenciadas. La segregación de responsabilidades es fundamental para mitigar el riesgo de fraude, debido a que lo reduce a niveles aceptables.

- **Documentación:** todas las transacciones, hechos significativos y la estructura de control interno deben estar correctamente documentados y disponibles para su revisión. La información referente a control interno debe estar consignada en las políticas de la organización y en los manuales de procedimientos, incluyendo objetivos, estructura y procedimientos de control interno.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** se deben registrar y clasificar debidamente los hechos y transacciones que afectan a la organización. Este registro se debe realizar al momento de ocurrencia de los hechos para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones. Asimismo, se deben clasificar debidamente para ser presentados en informes y/o estados financieros contables a los directivos y gerentes.

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** los accesos deben estar protegidos por mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas. Estas personas tienen la

responsabilidad sobre los mismos accesos. Todo activo de valor para la organización debe asignarse a un responsable para su custodia y, además, debe contar con las protecciones adecuadas, como seguros, almacenaje, sistemas de alarma, etc. Deben estar debidamente registrados y periódicamente se deben verificar las existencias físicas y registros contables para controlar su coincidencia. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que se deben analizar cuidadosamente los riesgos que puedan afectar los activos de la organización, como robo, mal uso, destrucción, y realizar una comparación con los costos del control que se quiera implementar.

- **Rotación del personal en las tareas claves:** la idea es que ningún empleado tenga la posibilidad de cometer algún tipo de irregularidad por un tiempo prolongado al realizar su tarea. Para esto, los empleados deben rotar periódicamente con otros empleados dentro de la organización, mecanismo que muchas veces no se utiliza.

- **Función de auditoría interna independiente:** esta función de auditoría interna depende de sus autoridades, y las funciones y actividades que se realizan en dichas auditorías deben ser independientes de las operaciones que se analizan. Es una forma certera y efectiva para la gerencia de estar informada sobre el funcionamiento y confiabilidad de los sistemas de control interno que posee la organización. De esta manera, al ser la auditoría interna independiente, puede realizar su cometido con total libertad realizando inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarias, debido a que las actividades que realiza están desligadas de las operaciones que analiza.

- La auditoría interna hace las veces de un representante de la autoridad superior en cuanto a vigilar el adecuado funcionamiento del sistema, informando de forma oportuna de las ocurrencias de cualquier situación indeseada.

- **Autoevaluación de controles basada en los modelos:** metodología desarrollada por la auditoria interna del Banco de Canadá, también conocida como autoevaluación de control o evaluación dinámica de control (Dynamic control assesment). Se basa y está implícita en las teorías modernas de control interno. En la estructura de los modelos COSO y Criteria of Control Board (COCO), se definen los componentes que estructuran el marco integrado de control y están involucrados en sus tareas el personal jerárquico de toda la organización, y todas las actividades del negocio, para evaluar los controles que apoyan el logro de los objetivos predefinidos. Si esta metodología se aplica correctamente produce una mejora sustancial en el rendimiento y eficiencia de la organización, proporcionando mayores resultados con menos recursos. Además, permite establecer los mecanismos para el análisis de los controles formales e informales.

- **Evaluación de los controles informales:** en primera medida es necesario identificar los controles informales dentro del ambiente de control y los controles formales en los cuatro componentes restantes del marco de control interno: evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Para esto el personal de auditoría interna debe desarrollar talleres con el personal de actividades operativas, sin la participación del nivel gerencial de la organización y tratar temas sobre unidades de trabajo o funciones específicas. La

gerencia debe definir los objetivos de trabajo más importantes, así como los controles necesarios para apoyar a su realización. A partir del análisis desarrollado se determinan las fortalezas y debilidades de los procesos de trabajo y se comenta cómo afectan a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. En este proceso se utilizan plantillas para evaluación de riesgos de auditoria y fijación de prioridades, previstas en el modelo COSO. En los talleres se evalúan los controles formales e informales, utilizando el mismo criterio en cada taller para facilitar la acumulación y comparaciones en el ámbito de toda la organización. Los participantes votan para definir la importancia de cada aspecto, y para evaluar la eficacia Este procedimiento se automatiza para proporcionar los resultados de los talleres, los cuales son posteriormente analizados.

- **Evaluación de controles formales:** este método analiza las actividades de control que se relacionan con los objetivos específicos de los trabajos que se realizan en cada área de la organización. En una reunión se definen los controles específicos, y a la vez se identifican y agrupan en cuatro componentes de control: evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo o supervisión. Además, se discute sobre la importancia de los controles propuestos a fin de que ayuden a concretar los objetivos. En los talleres la discusión se realiza en relación con las actividades de control dentro de los componentes, y la votación se realiza para definir la importancia y eficacia de dichas actividades.

- **Informe de resultados:** los reportes sobre las calificaciones y evaluaciones realizadas, con base en los resultados de los talleres, constituyen la base para el análisis que realiza la

Gerencia junto con el Departamento de Auditoría Interna, cuyo resultado incluye las áreas o acciones a tomar que consideren necesarias para mejorar la gestión. Las gerencias de cada departamento reciben un informe detallado de la autoevaluación de control, el cual brinda una visión general de los controles formales e informales, y también reciben un reporte del perfil de confianza, el cual contrasta la evaluación de los controles de cada componente con el nivel general de la totalidad de toda la organización. Este proceso permite obtener información valiosa sobre los controles potenciales a implementar. La auditoría adquiere un conocimiento integral de las operaciones de la organización y para efectos de revisiones posteriores ayuda a identificar las prioridades en el proceso de planeación de las actividades que se requieran.

- **Controles de aplicación:** estos controles están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez. Son diseñados principalmente para evitar que se ingresen en el sistema datos erróneos, es decir, son controles preventivos. También pueden ser eficaces para detectar y corregir errores que fueron ingresados al sistema con anterioridad Están dirigidos al registro de transacciones, la actualización de datos aceptados y el seguimiento de los rechazados, la actualización de archivos, los controles de acceso a los registros, la documentación técnica y del usuario actualizado, el resguardo de los archivos, la administración del sistema, y las interfaces con otros sistemas. Estos controles de aplicación tienen en cuenta:

  - Totalidad: todas las transacciones son registradas.

- Exactitud y precisión: las transacciones son registradas con las cantidades correctas y en las cuentas adecuadas en cada fase del proceso.

- Validez: implementación de actividades de control que incluyan la autorización de transacciones de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización.

1.3.1.4.3.2. Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control y la tecnología se relacionan de dos formas:

- La tecnología apoya los procesos del negocio: cuando la tecnología está integrada en los procesos del negocio, se necesitan actividades de control para mitigar el riesgo de un funcionamiento inadecuado.

- La tecnología se utiliza para automatizar las actividades de control: muchas actividades de control de una organización están parcial o completamente automatizadas.

- **Control del sistema de información:** para asegurar el correcto funcionamiento y la confiabilidad del procesamiento de transacciones el sistema de información debe ser controlado debidamente. Los sistemas de información deben contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, los procesos, el almacenamiento y las salidas, con una flexibilidad que permita cambios o modificaciones cuando sea necesario. El sistema debe dar apoyo y controlar todas las actividades de la

organización, así como registrar y supervisar las actividades y eventos que ocurran, además de mantener registros financieros.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Controles generales: incluyen las actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, la seguridad de la administración y la adquisición, el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y de herramientas tecnológicas. Estas actividades se aplican en todos los aspectos relacionados con la tecnología: sobre las operaciones del centro de procesamiento de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones. Incluyen las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar el funcionamiento continuo y correcto del sistema de información.

  La tecnología requiere de una infraestructura para operar, establecer redes de comunicación, desarrollo de aplicaciones, y demás elementos que puede ser complejos dependiendo de las características de la organización. Esta puede ser compartida por las unidades de la entidad, o contratada a proveedores de servicios externos. Dichas características pueden generar riesgos que deben ser entendidos y manejados por la entidad.

  Los procesos de seguridad de la administración incluyen las actividades de control para vigilar el acceso a la infraestructura tecnológica de la organización, previniendo así accesos y usos no autorizados o inapropiados. Además, tienen en cuenta las amenazas tanto internas como externas que pueden afectar a la infraestructura tecnológica.

La adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías son soportados por los controles generales de tecnología. Estos supervisan los cambios, autorizaciones, uso de licencias, y aprobaciones, con el fin de asegurar un adecuado uso de las tecnologías y sistemas de información. Algunos controles generales son:

- Controles sobre las operaciones del centro de procesamiento de datos: este control está relacionado con la estructura del centro de procesamiento de datos, determinando responsable del sector, separación de funciones, niveles de autorización. Las normas COBIT, complementarias de las COSO, aconsejan la existencia de un comité de sistemas y controles gerenciales sobre el área de procesamiento de datos.

  El área de sistemas debe estar definida como un sector autónomo que no supervisa ni es supervisado por ninguna de las áreas usuarias.

- Normativas y procedimientos: pautas o instrucciones básicas expresen las buenas prácticas que son deseables dentro del ambiente de sistemas. Estas normas y procedimientos se refieren al desarrollo y mantenimiento de programas, pruebas de programas, pasajes de programas a producción y documentación de sistemas.

- Proveedores externos: se deben implementar en la organización los mecanismos necesarios para el control de las aplicaciones que puedan llegar a adquirirse a proveedores externos. Para esto se debe tener en cuenta: contrataciones formales, disposición de programas fuentes,

documentación de desarrollo del sistema, acceso irrestricto a sistemas, datos y documentación.

- Controles sobre la seguridad física: se deben establecer restricciones a la utilización del sistema por personas no autorizadas, así como la creación y mantenimiento de condiciones ambientales adecuadas que ayuden al funcionamiento de los medios en que se procesa la información. Para esto se debe tener en cuenta: acceso restringido al área de procesamiento de datos central, instalaciones adecuadas, energía interrumpible, medios de detección y extinción de incendios, y aire acondicionado.

- Controles sobre la seguridad lógica: controles relacionados con las redes de telecomunicaciones para proteger al sistema contra el acceso y uso no autorizados; incluso para prevenir la piratería informática. Actividades de control aplicables son: identificación o login, autenticación, autorización, registro. La autenticación o identificación se sustenta en algo conocido (contraseña), algo poseído (tarjeta, clave), o algo personal (reconocimiento, firma, huellas dactilares).

1.3.1.4.3.3. Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos

La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que ponen las políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles. Estas afirmaciones deben estar documentadas, y expresadas tanto explícitamente como

implícitamente, a través de comunicaciones, acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas.

Las políticas y procedimientos deben cumplir con:

- Oportunidad: los procedimientos deben incluir el tiempo en el que se llevará a cabo una actividad de control, o acciones correctivas o de supervisión.
- Acciones correctivas: se deben tomar acciones correctivas cuando sea apropiado.
- Competencia: las actividades de control deben ser implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarla. Esta competencia dependerá de la actividad de control y su complejidad.
- Evaluación periódica: las políticas y procedimientos deben ser evaluados constantemente para determinar su relevancia y efectividad, debido a los cambios en las personas, procesos y tecnología que pueden reducir la efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

1.3.1.4.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los

objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades. Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje

claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, y envuelve personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

1.3.1.4.4.1. Principio 13: usa información relevante

La organización obtiene, o genera y usa, información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. La información con respecto a los objetivos de la entidad es recolectada a partir de las actividades de la Junta Directiva y la Alta Dirección, y sintetizada de tal manera que la Administración y demás personal puedan entender los objetivos y cuál es su rol para la consecución de los mismos.

La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes. La información proviene de diferentes fuentes y en diferentes formas. El siguiente cuadro presenta algunos ejemplos de datos internos y externos y fuentes de las cuales la administración puede obtener información útil y relevante para el control interno: (Al cuadro N° 21)

CUADRO N° 21

Fuentes de Datos Internos	Datos Internos
• Comunicaciones por correo - e-mail • Inspecciones del procesamiento de la planta de producción. • Minutas o notas de los encuentros del comité operativo. • Sistema de reporte en tiempo del	• Cambios organizacionales. • Experiencias de producción de calidad y a tiempo. • Acciones en respuesta a las métricas de consumo de energía. • Horas incurridas en proyectos basados en tiempo.

personal. • Reportes de los sistemas de fabricación. • Respuestas a las encuestas de clientes. • Líneas directas para informantes.	• Número de unidades enviadas en un mes. • Factores que impactan en las tasas de deserción de clientes. • Quejas del comportamiento del administrador.
Fuentes de Datos Externos	Datos Externos
• Datos recibidos de los proveedores de servicios externos. • Reportes de investigación de la industria. • Publicación de ganancias de compañías del mismo sector. • Entes regulatorios. • Medios sociales y blogs. • Ferias. • Líneas directas para informantes.	• Productos enviados por manufactura contratada. • Información de productos competitivos. • Métricas del mercado y la industria. • Requerimientos nuevos o ampliados. • Opiniones acerca de la entidad. • Evolución de las preferencias de clientes. • Declaraciones de uso incorrecto de fondos o sobornos.

Fuente: Elaboración propia

Sistemas de información:

Las organizaciones desarrollan sistemas de información para obtener, capturar y procesar grandes cantidades de datos de fuentes tanto internas como externas, y convertirlos en información significativa y procesable, y cumplir con los requerimientos definidos de información. Los sistemas de información implican una combinación de personal, datos, y tecnología que apoyan los procesos del negocio.

La información se puede obtener a través de varias formas como entradas manuales, recopilación, o tecnologías de información. El volumen de la información de la organización puede presentar tanto oportunidad como riesgos. Por esta razón, se deben implementar controles que garanticen el uso y manejo adecuado de la información, sistemas de información desarrollados con integridad y procesos tecnológicos proporcionan oportunidades para mejorar la efectividad, velocidad y acceso de la información a los usuarios.

Otro factor importante, es la calidad de la información, la cual debe cumplir con las siguientes características:

- Accesible
- Apropiada
- Actual
- Protegida
- Conservada
- Suficiente
- Oportuna

- Válida
- Verificable

1.3.1.4.4.2. Principio 14: comunica internamente

La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno. De esta manera, la Administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva.

La Alta Dirección comunica claramente los objetivos de la entidad a través de la organización para que la administración, personal, y contratistas, entiendan sus roles y responsabilidades en la organización. Estas comunicaciones incluyen:

- Políticas y procedimientos que apoyan al personal en el desarrollo de sus responsabilidades de control interno.
- Objetivos específicos.
- Importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo.
- Roles y responsabilidades de la administración y demás personal en el desarrollo de controles.
- Expectativas de la organización a través de toda la organización.

Comunicaciones con la Junta Directiva

La comunicación entre la Administración y la Junta Directiva, le proporcionan a la Junta la información necesaria para ejercer la supervisión

de las responsabilidades de control interno. Las comunicaciones usualmente se refieren a la adherencia, cambios o problemas que se presentan en el Sistema de Control Interno.

Las comunicaciones deben ser regulares y frecuentes para que la Junta Directiva entienda los resultados de las evaluaciones continuas e independientes de la Administración y el impacto de sus resultados sobre la consecución de los objetivos, y que les permita responder adecuada y oportunamente en caso de un control interno inefectivo.

También es importante una comunicación directa de la Junta Directiva con el personal, sin la interferencia de la Administración cuando sea inapropiado.

Canales de comunicación:

Para que la información fluya a través de la organización, deben existir canales adecuados de comunicación. Además, es necesario contar con canales para comunicaciones anónimas o confidenciales que permiten que los empleados puedan reportar situaciones sospechosas.

Métodos de comunicación:

Tanto la claridad como la efectividad de la comunicación aseguran que el mensaje sea recibido. Existen formas de comunicación más efectivas que otras, por esta razón es necesario una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no.

La administración selecciona el método adecuado de comunicación teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores. Algunos métodos son:

- Paneles de control
- Correo electrónico - e-mail
- Formación presencial o en línea
- Memorandos
- Discusiones uno a uno
- Evaluaciones de desempeño
- Políticas y procedimientos
- Presentaciones
- Anuncios de medios sociales
- Mensajes de texto
- Transmisiones vía internet y otras formas de video
- Sitios web o publicaciones

1.3.1.4.4.3. Principio 15: comunica externamente

La organización se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. La organización debe desarrollar e implementar controles que faciliten la comunicación externa. Este proceso debe incluir las políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con

la entidad. Al mismo tiempo, la información que la entidad pueda recibir de terceras partes puede proporcionar información importante sobre el sistema de control interno.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Evaluación independiente de los controles internos en los proveedores de servicios externos.
- Evaluaciones independientes de auditores de control interno sobre el reporte financiero y no financiero de la entidad.
- Comentarios de los clientes relacionados con la calidad de los productos, los cambios inapropiados o la pérdida de recibos.
- Nuevas o cambiantes leyes, reglas, regulaciones, o estándares.
- Resultados del cumplimiento de las regulaciones pertinentes.
- Preguntas de los vendedores relacionadas con la oportunidad o falta de pagos para la venta de bienes.
- Publicaciones en organizaciones patrocinadoras o sitios web de medios sociales o herramientas de comunicación.

Se deben adecuar canales apropiados de comunicación para clientes, proveedores, y proveedores de servicios externos, para obtener una comunicación directa con la administración y personal.

1.3.1.4.5. SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL - MONITOREO

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

1.3.1.4.5.1. Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes

La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes

niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo.

Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas, y otras consideraciones de la Dirección. Estas evaluaciones no están incluidas en los procesos del negocio, pero permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando. Las evaluaciones incluyen observaciones, investigaciones, revisiones y exámenes, apropiados para determinar si los controles para llevar a cabo los principios a través de la entidad son diseñados, implementados y conducidos.

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo las evaluaciones independientes, algunos de los cuales son:

- Evaluaciones de auditoria interna.
- Otras evaluaciones objetivas.
- Evaluaciones a través de las unidades operativas o funcionales.
- Comparativa del mercado/evaluaciones de pares.
- Autoevaluaciones.

La Administración selecciona, desarrolla y lleva a cabo una combinación de las evaluaciones continuas e independientes de acuerdo con el alcance y naturaleza de las operaciones de la entidad, cambios en factores internos y externos, y los riesgos asociados a las evaluaciones. Para llevar a

cabo las evaluaciones, la administración debe considerar el índice de cambios, lo cual determina qué tipo de evaluación es apropiado realizar.

1.3.1.4.5.2. Principio 17: evalúa y comunica deficiencias

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta Dirección y el Consejo, según corresponda. Las deficiencias en lo componentes y principios de control interno pueden surgir de diferentes maneras:

- Actividades de monitoreo.
- Otros componentes del sistema de control interno.
- Partes externas.

Las deficiencias o debilidades encontradas en el Sistema de Control Interno deben ser comunicadas a las partes indicadas en la organización y oportunamente para que se adopten las medidas necesarias. Este proceso se denomina Informe de deficiencias, y le permite a la Dirección estar enterada de lo que no está funcionando en forma adecuada. Una deficiencia es definida como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos.

Cuando se determina que existe una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio del Sistema de Control Interno, la organización no puede concluir que ha cumplido con los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Deficiencia de control interno: defecto en un componente y en los principios relevantes, que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos.

Deficiencia importante/mayor: deficiencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa reducen la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos. También se presenta cuando uno o más componentes no están presentes o funcionando.

Actividades de supervisión del Consejo de Administración:

- Actuar con independencia y objetividad en representación de los accionistas y otros inversionistas clave.
- Definir una estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la organización.
- Supervisar la definición de los estándares de conducta de la organización y evaluar su nivel de aplicación.
- Evaluar la actuación del CEO (Gerente General) y la alta dirección en materia de control interno en función de las expectativas y objetivos predefinidos.
- Evaluar la efectividad de los controles generales de la organización e identificar oportunidades de mejora.
- Realizar seguimiento de las mejoras identificadas y solicitar información a la Alta Dirección sobre la implementación de las mismas.
- Considerar factores internos y externos que pueden suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
- Supervisar y aprobar las evaluaciones de riesgos realizadas por la Dirección.

- Evaluar la proactividad de la organización en relación con el control frente a cambios relevantes.
- Solicitar información sobre el diseño, desarrollo, implementación y funcionamiento de las actividades de control en las áreas con mayor nivel de riesgo.
- Evaluar el desempeño de la Alta Dirección en relación con las actividades de control clave.
- Comunicar adecuadamente la misión, visión y valores a la organización.
- Solicitar la información necesaria para supervisar el nivel de consecución de los objetivos de Control Interno.
- Examinar la información recibida de la organización y presentar diferentes puntos de vista.
- Revisar el Reporting externo para que cumpla con los objetivos de Control Interno.
- Promover la comunicación hacia la Dirección y viceversa.
- Supervisar el Reporting interno que sea relevante para la toma de decisiones.
- Presentar la información financiera completa y oportuna y resolver toda excepción identificada.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente y pueden señalar la existencia de algún problema.

- Supervisar las tareas administrativas que ejercen control sobre la exactitud y totalidad del proceso de las transacciones.

- Establecer una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca.

- Comparar los datos registrados por los sistemas de información con los activos físicos.

- Hacer seguimiento de las recomendaciones propuestas por los auditores internos y externos para mejorar los controles internos. Las evaluaciones realizadas pueden identificar posibles deficiencias que pueden ser corregidas mediante las vías de actuación propuestas.

Partes interesadas:

Las partes interesadas desempeñan un papel muy importante en el diseño e implementación del Marco Integrado de Control Interno. El Control Interno es desarrollado por la Dirección, el Consejo de Administración y demás personal de la entidad.

El Consejo de Administración:

Los miembros del Consejo junto con la Alta dirección deben analizar el Sistema de Control Interno de la entidad y efectuar su supervisión. La Alta Dirección rinde cuentas por el control interno al Consejo de Administración, y este debe establecer las políticas y expectativas sobre cómo deben supervisar los miembros del Consejo el control interno. El Consejo debe conocer los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad, las evaluaciones de las deficiencias del control interno, las medidas adoptadas por la Dirección para mitigar dichos riesgos y deficiencias, y cómo la Dirección evalúa el sistema de Control Interno.

Asimismo, el Consejo de Administración asume un rol fundamental en la definición de las expectativas en cuanto a la integridad y los valores éticos, la transparencia y las responsabilidades, en el marco del funcionamiento del Sistema de Control Interno. Al respeto, a continuación presentamos una herramienta que podría resultar de mucha utilidad para evaluar la eficacia del sistema de control interno.

Herramienta ilustrativa para evaluar la eficacia del

Sistema de Control Interno (Método de cuestionario)

N°	Características	SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL			
1.	Los funcionarios conocen la normatividad vigente que regula su conducta.		
2.	Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando los códigos de conducta.		
3.	Existe un código de conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve la entidad y se ha dado a conocer a todo el personal.		
4.	Los funcionarios se comportan de acuerdo con el código de conducta establecido.		
5.	Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas		

N°	Características	SI	NO
	por el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones.		
6.	Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal.		
7.	La Dirección demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los valores éticos del mismo.		
8.	Las decisiones de la entidad se toman luego de que se realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados.		
9.	Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera, contable y de gestión.		
10.	La organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional.		
11.	Existe un diagrama de la estructura organizativa.		
12.	El personal conoce los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.		

N°	Características	SI	NO
13.	Existe una clara asignación de responsabilidades.		
14.	Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación, y sanción del personal.		
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15.	La misión de la entidad es conocida y comprendida por la Dirección y el personal.		
16.	Los objetivos establecidos concuerdan con la misión de la entidad.		
17.	Los objetivos son conocidos y comprendidos por todo el personal de la entidad		
18.	Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la entidad se encuentran identificados.		
19.	Las herramientas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos han sido definidas.		
20.	Los riesgos tanto internos como externos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos han sido identificados.		

N°	Características	SI	NO
21.	Existen mecanismos de identificación de riesgos adecuados y eficaces.		
22.	Se tienen en cuenta las observaciones y recomendaciones de auditoria anteriores.		
23.	Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto.		
ACTIVIDADES DE CONTROL			
24.	Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la organización están asignadas a diferentes personas		
25.	Las condiciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de las cuentas bancarias.		
26.	Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad.		
27.	Los funcionarios son conscientes de cómo sus acciones influyen en toda la entidad.		

N°	Características	SI	NO
28.	Existen documentos acerca de la estructura de control interno, y están disponibles y al alcance de todo el personal.		
29.	Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada esa función.		
30.	La delegación de funciones y tareas se encuentran dentro de los lineamientos establecidos por la dirección.		
31.	Las transacciones de la organización son registradas oportuna y adecuadamente.		
32.	Solo las personas autorizadas tienen acceso a los recursos y activos de la organización.		
33.	Solo las personas autorizadas tienen acceso a los registros y datos de la organización.		
34.	Los funcionarios se rotan en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades.		
35.	Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información.		

N°	Características	SI	NO
36.	Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información.		
37.	Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión.		
38.	Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas.		
39.	Existen manuales de procedimientos para los procesos sustantivos de la organización.		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
40.	Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.		
41.	La información es apropiada de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.		
42.	La información circula en todos los sentidos dentro de la organización y está disponible.		
43.	Los sistemas de información son revisados continuamente		

N°	Características	SI	NO
	con el fin de comprobar si es eficaz para la toma de decisiones, y la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización.		
44.	La dirección es consciente de la importancia del sistema de información organizacional.		
45.	Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos.		
46.	El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los usuarios la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades.		
47.	Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas.		
SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO			
48.	El Sistema de Control Interno es evaluado periódicamente por la Dirección con el fin de revisar su eficacia y vigencia.		
49.	Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno.		
50.	Se dispone de la información adecuada sobre si se están		

N°	Características	SI	NO
	logrando los objetivos operacionales de la organización.		
51.	Se cumplen las leyes y normatividad relevantes.		

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

CONCLUSIONES

Se concluye, que para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), un adecuado sistema de control interno que comprenda el plan de la organización, las medidas adoptadas para salvaguardar los activos y verificar la exactitud de los datos contables, permite la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones, el cumplimiento de normas y leyes, promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la observación de políticas prescritas y logra el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización. El control interno, es una herramienta de aplicación en todas las empresas y procesos porque ofrece la metodología necesaria para cumplir y evaluar el logro de los objetivos.

El resultado del diseño e implementación de la metodología establece mayor eficacia y eficiencia y el logro de la economía (ahorro) en las operaciones de una pequeña y mediana empresa (PYME).

Un control interno adecuado, permite a la Gerencia asegurarse de que todo se encuentra en orden, si los controles son efectivos y se aplican ordenadamente, se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, e igualmente se identificaría las fallas que pudieran existir con el fin de tomar medidas y corregirlas. Este rol del control interno debe ser asumido por la administración como una función inherente al proceso de dirección. El control interno debe incorporarse a todas las actividades de gestión (planificación, ejecución y supervisión) para que influya en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Con respecto a la responsabilidad de la efectividad de un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la organización, no sólo basta con diseñarlo, implementarlo y comunicarlo, se necesita del compromiso de todos los empleados y participantes, para que se cumpla con la premisa "contribuir con los objetivos de la organización".

Un adecuado control interno dentro de una PYME, permite identificar las debilidades y las oportunidades de mejora en los procesos.

Toda PYME debe contar con una estructura de control interno definida para garantizar su crecimiento y permanencia en el tiempo.

El control interno dentro de cualquier organización permite dar a sus usuarios tanto internos como externos seguridad y confiabilidad en todos sus procesos y por ende a en producto final.

El control interno es: el que hacer, de la administración y se presenta en cuatro escenarios fundamentales:

a) Control interno privado: salvaguarda de bienes y recursos de una empresa para lograr los resultados.

b) Control interno público: evalúa programas y se proyecta de acuerdo a las normas legales constitucionales vigentes.

c) Control administrativo: evalúa políticas de la empresa y su desempeño.

d) Control interno contable: evaluar los registros teniendo la información, clasificarla, generar los estados financieros básicos y complementarios, índices financieros, presentar los resultados para así llegar a las decisiones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el presente documento, el Modelo COSO III (Versión 2013) puede utilizarse como una herramienta de apoyo a la gestión organizacional, de empresas medianas, pequeñas o micros. Un adecuado sistema de control interno, eficaz e integral contribuye estratégica y operativamente al logro de los objetivos misionales.

El control interno, debe ser considerado con la importancia debida, ya que forma parte fundamental para que las operaciones se realicen adecuadamente.

En todas las organizaciones debe de aplicarse la evaluación de los controles existentes, no solo como parte de la auditoría (interna o externa) sino como un proceso integral de las operaciones, sobre todo cuando se implementan, para que desde el principio, se efectúen de forma correcta con el adecuado manejo de los riesgos existentes.

Para la implementación y evaluación de los controles internos debe de incluirse personal de todas las áreas de la organización, a través de una adecuada capacitación.

Las firmas que prestan servicios de auditoría externa, deben implementar dicho modelo para la evaluación de los controles internos con el fin de dar un valor agregado al cliente y dejar por un lado todos aquellos procedimientos que hacen monótonos ya que muchas veces la evaluación del mismo no representa un beneficio al cliente.

Muchas veces el personal de la organización por estar en sus puestos de servicio en forma continua no concentra su atención en lo que están, haciendo bien o mal sino que lo hace por rutina, debe de contarse con personal capacitado para que efectúe las evaluaciones de los controles

existentes así como la identificación de los riesgos a los que se enfrenta la organización para que estos sean disminuidos o evitados.

El modelo COSO III (versión 2013) debe ser incluido en los programas de los cursos de auditoría que se imparten en las diferentes Universidades las cuales deben de contar con la bibliografía necesaria para el aprendizaje del mismo.

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama Cámara de Compensación y Liquidación S.A. (CAMCOM)