



Proyecto  
Rendición de Cuentas  
Anti-Corrupción  
en las Américas

**Patricio Maldonado**  
Director

**Joseph S. Balcer**  
Asesor Principal

**Gerardo Berthin**  
Sub-Director

**Ian A. Canda**  
Mantenimiento Web

**Miguel García Gosálvez**  
Gerente de Tecnología de  
Información

**Mariela Lanzas**  
Asistente Administrativa

**Olga Nazario**  
Coordinadora  
Anti-Corrupción sin Fronteras

**Sylvia M. Rodríguez**  
Gerente de Proyectos Especiales  
de Gobernabilidad

**Lourdes Sánchez**  
Especialista en  
Auditoría y Control Interno

1199 North Fairfax Street  
Third Floor  
Alexandria, Virginia 22314  
(703) 920-1234 phone  
(703) 920-5750 fax

[www.respondanet.com](http://www.respondanet.com)

## Módulo de Asistencia Técnica (TAM)

# Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)/Integrated Internal Control Framework for Latin America

2004



**Casals & Associates**



This publication is funded under Contract AEP-I-00-00-00010-00,  
Task Order No. 01 Transparency and Accountability.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>PRESENTATION</b> .....	<b>2</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>II. ANTECEDENTES, ENFOQUE Y FILOSOFIA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO. (MICIL)</b> .....	<b>11</b>
<b>III. CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO</b> .....	<b>20</b>
<b>IV. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL MICIL</b> .....	<b>24</b>
<b>V. LIMITACIONES, RESPONSABILIDAD Y LOS CONTROLES SUAVES</b> .....	<b>57</b>
<b>VI. EL MODELO GENERICO EMPRESA Y CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>64</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>

## PRESENTATION

In 2000, the Americas' Accountability/Anti-Corruption Project (AAA), financed by the United States Agency for International Development (USAID) and administered by Casals & Associates, Inc. (C&A), recognized the need for a model internal-control framework for businesses and governments in the Latin American region. After consultation with government financial-management officials in the region, business leaders and USAID mission officials and in Washington, D.C., AAA began development of the framework.

The result, the Integrated Internal Control Framework for Latin America (*Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica - MICIL*) is modelled on the internal-control standards for small, medium and large businesses developed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) in the 1980s.

In the preparation of MICIL, C&A experts worked closely with the leadership of professional associations committed to enhancing government accountability and transparency, in particular, the Latin American Federation of Internal Auditors (FLAI) and the Internal Audit Technical Committee of the Inter-American Accounting Association. Members of FLAI, especially, contributed to the development of MICIL, from the first draft, through various iterations, to the framework in its present form. AAA also would like to recognize the professional leadership of Edison Estrella whose knowledge of internal control and commitment to government accountability, auditing and transparency was evidenced throughout the MICIL preparation process. Mr. Estrella designed the framework and drafted MICIL in its present form.

As approved by the FLAI during its General Assembly in La Paz, Bolivia on November 25, 2003, AAA anticipates that MICIL will become an important technical reference for Latin American professionals in businesses and governments in the design, development and use of effective internal control standards for public- and private-sector organizations that desire to operate with efficiency, transparency and effectiveness.

## PRESENTACIÓN

En el año 2000, el Proyecto Rendición de Cuentas/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A), reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco para el control interno de las empresas y de los gobiernos de la región de América Latina. Luego de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) -resultado de dicho esfuerzo- es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway del Congreso de los EUA (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

En la preparación del MICIL, expertos de C&A trabajaron conjuntamente con los líderes de asociaciones profesionales comprometidas en la mejora de la rendición de cuentas gubernamental, la auditoría gubernamental y la transparencia; en particular la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Comisión Técnica de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad. Los miembros de la FLAI, especialmente, conocieron y contribuyeron al desarrollo del MICIL, desde el primer borrador hasta el presente formato del marco. El Proyecto AAA reconoce también el liderazgo profesional ejercido por Edison Estrella, quien diseñó y preparó el documento MICIL. Su conocimiento del tema de control interno y su compromiso con la rendición de cuentas, la auditoría y la transparencia gubernamental se evidenció durante el proceso de preparación del MICIL.

De acuerdo a la aprobación del MICIL en la Asamblea General de la FLAI del 25 de noviembre de 2003 en La Paz, Bolivia, el Proyecto AAA espera que este documento se convierta en una referencia técnica para los profesionales en los negocios y en los gobiernos de la región latinoamericana en el diseño, desarrollo y utilización de estándares de control interno efectivos para las organizaciones de los sectores público y privado que desean operar con eficiencia, efectividad y transparencia.

# MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA (MICIL)

## I. INTRODUCCIÓN

### A. Antecedentes

Partamos de la Declaración sobre las Normas de Auditoría (SAS 1, por las siglas del inglés) del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), que contiene la compilación de las declaraciones emitidas hasta el año 1948.

Esta declaración (SAS 1) contiene el concepto de control interno que vinimos utilizando hasta inicios de los años 90, cuando se introducen algunos cambios mediante la emisión de la Declaración No. 55 que se refiere a la estructura de control interno y su consideración obligatoria cuando un profesional está relacionado con la ejecución de la auditoría financiera.

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso Watergate en la década de los 70 y llegando a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80, la Comisión del Senado de los EUA, *Treadway Comission* gestionó la formación del “*Commitee of Sponsoring Organizations*” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

COSO estuvo y está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); inició la investigación en 1986, sus miembros son: *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executive Institute* (FEI), *Institute of Internal Auditors* (IIA) y el *Institute of Management Accountants* (IMA).

En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado “Informe COSO”. COSO contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. La traducción del Informe COSO fue realizada por la firma Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos, Capítulo España, y fue publicada en 1997. Este texto denominado **Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO<sup>1</sup>**, constituye un aporte importante para los profesionales de América Latina, puesto que difunde los resultados obtenidos en la investigación y el método utilizado. Otra traducción del Informe COSO fue realizada en Santa Fe de Bogotá, Colombia, por Eco-ediciones, la que también está disponible en el mercado.

---

<sup>1</sup> Anexo adjunto “Nuevos Conceptos de Control Interno” Resumen para la dirección

La disponibilidad del texto “Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO”, es todavía limitada en la mayor parte de los países de América Latina. Por lo tanto, la difusión de los conceptos y las técnicas propuestas en el Informe COSO aún no son conocida por la mayoría de los profesionales relacionados con el área y en diferentes campos de las actividades. En pocos países se ha logrado diseminar los conceptos con el apoyo de los capítulos del Instituto de Auditores Internos, y en otros casos, con la colaboración de las Instituciones Superiores de Auditoría, (ISA’s). Respecto de estas últimas, la promulgación de la Ley de Control Interno<sup>2</sup> preparada por el Gobierno de la República de Costa Rica, a fines de agosto del 2002, es una acción modelo que evidencia la importancia de los nuevos conceptos y la proyección de los mismos para la administración eficiente y efectiva de las organizaciones públicas y de las empresas privadas.

La firma consultora Casals & Associates<sup>3</sup> ha contribuido mediante la difusión de los conceptos de control interno y la ejecución práctica de varios Talleres de Auto Evaluación del Control (TAEC) en varias entidades públicas utilizando la tecnología informática desarrollada por PDK Control Consulting International Ltd. del Canadá. Los Talleres de Auto Evaluación del Control utilizan un método previamente planificado y un software especializado que acumula la calificación, las opiniones y las sugerencias del personal que participa en el proceso, obtienen la votación anónima sobre la disponibilidad y la aplicación de los componentes, factores y criterios técnicos definidos en las afirmaciones utilizadas para evaluar el control interno, bajo el enfoque definido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados y conocido como el Informe COCO (Criteria of Control).

Por su parte, la Asociación de Auditores Internos, Capítulo Nicaragua ha programado y ejecutado el Seminario titulado “Control Interno Integrado, enfoque del Informe COSO”; dirigido a profesionales interdisciplinarios que colaboran en funciones relacionadas con el diseño, implantación y mantenimiento de los controles internos en las empresas privadas y las entidades del sector público, desde el año 2000.

Los profesionales preparados en control interno, finanzas y auditoría, con diferentes experiencias y especialidades, estamos interesados en acoger formalmente los criterios modernos del control interno integrado y adaptarlos a los requerimientos de los países de América Latina, para su aplicación en todas las instituciones públicas y privadas, municipios y organizaciones de la sociedad civil.

La Asociación Interamericana de Contabilidad, a través de la Comisión Técnica del Sector Gobierno, (COTSEEG-AIC), y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos, (FLAI), han manifestado su interés en auspiciar la publicación de un documento técnico basado en el enfoque desarrollado en el Informe COSO. Al respecto, el VII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, celebrado en la ciudad de Managua, Nicaragua, el 24 y 25 de octubre del 2002, incluyó entre los temas de presentación y discusión el **Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)**,

---

<sup>2</sup> [www.respondanet.com/spanish/anti\\_corrupcion/legislacion/CR\\_LAW\\_Control%20interno.pdf](http://www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/CR_LAW_Control%20interno.pdf)

<sup>3</sup> [www.casals.com](http://www.casals.com)

desarrollado bajo el auspicio del Proyecto Rendición de Cuentas/Anti-Corrupción en las Américas (Proyecto AAA). En la reunión del Comité Ejecutivo de la FLAI, realizada el 24 de octubre, se informó de los avances y se ratificó a los miembros del Comité de Revisión del MICIL, integrado por los representantes de Argentina, México y el anterior Presidente representante del Capítulo del Instituto de Auditores Internos de República Dominicana.

## **B. Desarrollo de una propuesta para América Latina**

Las dos últimas décadas, a partir de los años 80, han sido perjudiciales para los países de América Latina y las organizaciones que la integran. Los resultados macroeconómicos y del desarrollo alcanzado son muy pobres. Las diferencias económicas entre los ricos y los pobres son cada vez mayores; mientras los primeros lo tienen todo, los segundos carecen de recursos para su alimentación y la satisfacción de sus necesidades básicas. En general, se manifiesta que el 43% de la población en América Latina vive en condiciones de pobreza.

Estos desequilibrios se fundamentan en los modelos utilizados por los países para programar, ejecutar sus actividades y promover su desarrollo. Ante tal necesidad, también se ha requerido introducir reformas políticas para permitir la participación activa de todos sus ciudadanos. Estos procesos, consecuentemente, requieren ajustes fundamentales en el diseño y aplicación de herramientas como son los controles internos. Los conceptos modernos de control interno tienen absoluta consistencia con los ajustes estructurales de nuestros países.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades. A escala específica: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización.

Las dificultades por las cuales están pasando las finanzas y el crecimiento sostenible, tanto de los países, como de las corporaciones, las empresas privadas, las instituciones públicas, las municipalidades y las organizaciones de la sociedad civil; en muchos de los casos, se deben a situaciones que pueden ser prevenidas mediante un marco integrado de control interno diseñado, implantado y aplicado formalmente. Prevención que también involucra la creación de una cultura, en la que cuando al menos una persona de las que participan en el proceso, cumpla con la “responsabilidad social” de sus funciones y haga evidente las situaciones erradas o irregulares, en principio, a la autoridad adecuada en la estructura de la organización; y, de ser necesario, ante los organismos de la sociedad en general. Algunas corporaciones y empresas importantes tienen en funcionamiento un Comité de Ética y Transparencia o corresponden a otras denominaciones, en el que se conocen y resuelven los problemas importantes, que podrían presentar dificultades por violar las normas y los valores bajo los que opera la organización.

Los problemas, calificándolos de una manera positiva, que se han suscitado en los últimos años en la administración de las grandes corporaciones de los países industrializados demuestran, que la situación se está generalizando, debido a la competencia y la necesidad de presentar resultados contables positivos. Es evidente que, los mayores problemas se ubican en los niveles superiores de las organizaciones, incluyendo a los organismos de vigilancia, supervisión y seguimiento del gobierno. Problemas como los que se mencionan en los párrafos siguientes, no están ausentes en las empresas que tienen acceso a la información financiera y de gestión de las corporaciones que cotizan en la Bolsa de Valores y cuyas acciones están disponibles al público para invertir. Gran parte de esta situación se debe a las debilidades en la aplicación de los criterios de “**control interno**”, en la toma de decisiones por los niveles superiores, en su aceptación por los niveles gerenciales y al formalizarlas en los niveles operativos.

El conocimiento del tema de control en el ámbito latinoamericano también sé esta haciendo mas preciso por la intervención de la prensa en su difusión. Por ejemplo: el diario El Economista de México, de 21 de junio del 2002, bajo el título “Hombres de Nombre, Viejos Fraudes Financieros que se reeditan”, el columnista utiliza la frase “control interno” en forma precisa y sirve de ejemplo para que el ciudadano vaya tomando conocimiento del tema y las formas en que puede utilizarlo eficientemente. Concretamente menciona: “Esta historia, que se ha repetido desde las dos últimas décadas ante la falta de determinación de las intermediarias financieras de imponer adecuados controles internos,.....”; “La recomendación para los clientes es tener un particular cuidado con los estados de cuenta; no dejarse impresionar por los ejecutivos de cuenta ni fingir que saben más de inversiones de lo que realmente saben; así como elegir aquellas casas de bolsa que tienen los mejores controles internos.”

Las citas precedentes resaltan el manejo por parte del periodista del término “**control interno**” en forma acertada. Sin embargo, con un alto grado de seguridad, para los lectores la frase será desconocida y poca información les transmitirá debido a que su difusión en la práctica no existe. Es poco conocido el marco integrado de control interno en las entidades públicas, las empresas privadas y el propio Estado. El conocimiento, análisis y difusión de las características y cualidades del control interno han estado relacionada con el conocimiento y estudio de pocas disciplinas y, con un enfoque restringido a los asuntos financieros y administrativos, a pesar de la necesidad de conocer sobre un ambiente de control sólido, como base para el funcionamiento de las organizaciones, los valores, la ética y la transparencia como su cimiento.

En el ámbito internacional, existen varios casos con problemas que han presentado pérdidas importantes para los inversionistas públicos, el cierre, la quiebra o liquidación de importantes empresas. La mayoría de ellos, han identificado como la causa principal del problema a los métodos de registro contable utilizados, el mismo que hace visible sólo el efecto de las decisiones tomadas en los niveles superiores de los organismos públicos y privados. La razón o las causas fundamentales están contenidas en el marco integrado del control interno que incluye el ambiente de control de la entidad y dentro de este las disposiciones legales y reglamentarias bajo las cuales opera, así como los valores, la ética y la transparencia con la que opera, a su interior y hacia el exterior.

### C. Sectores comprendidos

El concepto, los componentes, los factores, el enfoque, los modelos, el método y las herramientas del marco integrado de control interno interesan a todos los sectores de la sociedad, entidades públicas, empresas privadas y organismos de la sociedad civil, que manejan recursos propios y de terceros, sobre los cuales deben rendir cuentas con relación a su buen uso y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las recomendaciones del Informe COSO señalan que es obligación de todos los sectores de la sociedad respecto al conocimiento de los conceptos básicos del control interno integrado aplicable a la entidad donde se encuentre colaborando. Esto será posible solo a través de los estudios formales en la carrera universitaria, cuando los profesionales la estén iniciando. Para los profesionales que culminaron su carrera en años pasados, es necesario que los organismos de profesionales y la sociedad civil los actualice a través de los programas de educación continua.

Por lo indicado, las universidades y otras organizaciones de educación tienen un rol fundamental en la difusión y diseminación de los conceptos, criterios modernos y herramientas de control interno integrado, necesarios para la buena gestión y la rendición efectiva de la gestión y de las cuentas, a quienes les confiaron la administración de los recursos.

El Informe COSO recomienda que el “**Control Interno Integrado**” sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y un código de conducta ética para sensibilizar a las personas de su responsabilidad personal por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

Tanto en la administración pública como en la actividad privada, existen algunos requerimientos legales que establecen los pilares del control interno institucional y de los cuales se desagregan los componentes, factores, enfoque, método y herramientas del control interno. La ley de creación, en el caso, de las entidades públicas o el estatuto de creación, en el caso, de las empresas privadas, tienen el mismo propósito en cada ente jurídico e incluso puede compararse con lo que establece la Constitución Política para el funcionamiento de un país o estado, donde están definidos los principales objetivos, organización, autoridad, responsabilidad, funciones y limitaciones. Podemos decir que el estudio de la ley o el estatuto de una empresa, de una entidad pública, de una organización de la sociedad civil y de otras formas de organización, permite identificar una buena parte del ambiente de control establecido para su funcionamiento en los principales aspectos. Por lo tanto, el **marco integrado de control interno** entre sus factores debe insertar este requerimiento y considerarlo como de cumplimiento obligatorio.

Más adelante tendremos la oportunidad de profundizar y fortalecer los criterios relacionados con el Marco Integrado de Control Interno (MICI), adaptándolos a los requerimientos específicos existentes en América Latina.

#### **D. Conceptos Básicos de Control Interno**

Interesantes conclusiones se pueden obtener y en gran medida dirigidas al conocimiento que diversos usuarios del control interno, deberían tener, entre ellos: los inversionistas (ciudadanía en general), los funcionarios y empleados de los organismos financieros (casas de valores, bancos, casas de cambio y otras entidades), las instituciones financieras en el diseño de sus procesos, los organismos de vigilancia y supervisión oficiales y particulares (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, auditores externos y consultores independientes). Entonces, cabe hacer y desde luego responder las siguientes preguntas:

*¿Qué es el control interno?*

El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias

*¿Cómo podemos identificar las entidades que tienen los mejores controles internos?*

Los organismos con los controles internos más eficientes y eficaces son los que generan amplia información sobre sus operaciones, facilitan el acceso a los resultados en forma amplia y oportuna, disponen de la función de auditoría interna independiente, profesional y que emita informes semestrales de conocimiento amplio sobre la calidad del control interno diseñado y aplicado en las operaciones.

*¿Qué componentes conforman el control interno de una organización?*

Toda organización, independientemente de la actividad o del sector al que pertenezca, requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado de control interno:

- a) Ambiente de Control y Trabajo,
- b) Evaluación de Riesgos,
- c) Actividades de Control,
- d) Información y Comunicación, y,
- e) Supervisión.

*¿Quiénes están autorizados para calificar los controles internos de las organizaciones?*

El componente supervisión del control interno establece tres niveles de vigilancia sobre el cumplimiento de los requerimientos del marco integrado de control interno y son:  
Auto evaluación ejecutada por el personal de la organización.

Evaluación realizada por la auditoría interna y conocida por el Comité de Auditoría de la organización, y,  
Evaluación ejecutada como parte de la auditoría externa realizada por despachos de profesionales o los organismos de control del Estado.

*¿Son las disposiciones legales parte del control interno?*

El cumplimiento de las disposiciones legales es el cuarto objetivo del control interno integrado y, por tanto, es parte importante del mismo. En el caso de las entidades públicas, la base del marco integrado de control interno está definido en la disposición legal que crea el organismo y la reglamentación relacionada. Por lo indicado, es fundamental la calidad de las disposiciones legales promulgadas para apoyar y promover el eficiente y eficaz funcionamiento de marco integrado de control interno.

Es necesario que, la ciudadanía, en general, y los profesionales universitarios, en particular, conozcan ampliamente los conceptos de control interno?

El ejercicio profesional independiente o en relación de dependencia con empresas privadas o entidades públicas, identifica la necesidad de conocer y aplicar los criterios técnicos de control interno en la ejecución de sus funciones específicas. Para la ciudadanía, es de igual importancia, debido al proceso de participación en las decisiones públicas que se están operando en los últimos años en América Latina y por que son parte relevante como usuarios de los bienes y servicios producidos.

Las respuestas denotan la necesidad de tratar ampliamente el control interno. Este documento presenta el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) elaborado con terminología clara y sencilla para que, todos los potenciales usuarios, comprendan el significado de control interno y la forma en que ayudaría al realizar sus actividades, al adquirir servicios, bienes o realizar inversiones con menor riesgo y al ejecutar todo tipo de operaciones en el ejercicio profesional de todas las disciplinas.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es producto de la investigación, la discusión en varios seminarios y la normativa que sobre la materia han emitido varias Instituciones Superiores de Auditoría (ISA's) de América Latina, los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas, las universidades y las facultades con especialidades en administración, derecho, finanzas, economía y contabilidad.

Existen otros interesados en el tema, como: legisladores, profesores y la sociedad civil que a menudo desconocen del control interno integrado, por lo que la difusión del MICIL tomará un tiempo importante hasta crear la cultura, el conocimiento y aumentar la aplicación de sus criterios para promover el manejo eficiente y eficaz de las operaciones de cualquier naturaleza.

## II. ANTECEDENTES, ENFOQUE Y FILOSOFIA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO. (MICIL)

En una primera etapa, el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “**direcciones ejecutivas de auditoría interna**” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos, (IIA de sus siglas del inglés) de los Estados Unidos de América, obligatorias para los profesionales a partir de enero del 2002, incluyen la definición del control interno tomada del Informe COSO y los cuatro objetivos del control interno de las entidades.

Los organismos profesionales de varios países industrializados han realizado estudios y trabajado en los modelos de control interno. El Informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación demostraron el conocimiento adecuado y la aplicación satisfactoria de los principales criterios de control interno, en la administración de las grandes empresas. No obstante, los casos que se conocen hoy públicamente, por los cuales se están definiendo normas más estrictas para establecer las responsabilidades por el manejo de las organizaciones y la generación de información de aquellas que cotizan sus acciones en las bolsas de valores, demuestran situaciones contrarias, pues los hechos indican que la información financiera se manipuló y maquilló por decisiones e instrucciones de los niveles superiores de las empresas.

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes: Criterias of Control (COCO), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA de las siglas del inglés); Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.

En América Latina estamos conociendo e iniciando la aplicación del esquema y el método definido en el Informe COSO, introduciendo adaptaciones dirigidas a obtener una mejor comprensión y utilización de los instrumentos y herramientas que incluye el documento y el enfoque que se utilizaría en la evaluación, de tal manera que la administración conozca y esté informada de los criterios bajo los cuales debe rediseñar el marco integrado de control interno, los que serían utilizados en la evaluación.

## **A. Conocimiento y participación de todo el personal de la organización para el MICIL**

La información que aparece en la prensa todos los días, los programas de investigación de casos presentados en la televisión, el tema de los diálogos entre profesionales y funcionarios de la administración pública y de las empresas privadas, la manera de realizar las actividades un porcentaje de la población, entre otras, regularmente están enfocadas bajo criterios que indican actuaciones erradas y, en casos, irregulares, debido al incumplimiento de leyes, reglamentos y normas. La mayoría de ellas, relacionadas con las normas de control interno de las organizaciones y de los criterios que los ciudadanos debemos aplicar en nuestras actividades personales y profesionales.

Muchas situaciones del diario convivir de la sociedad demuestran una actitud con limitaciones en los valores y otras que carecen de la ética necesaria. En los intermedios de las noticias la publicidad incluye elementos que pueden calificarse como “verdades a medias” que tratan de atraer a los consumidores o clientes de cualquier manera. Al leer la prensa se observa que los artículos de opinión y las noticias se presentan, por lo general, con una óptica negativa y bajo una crítica poco o nada constructiva sobre lo que se analiza o se pretende informar. La propaganda de los comercios, las instituciones financieras, los paquetes de las agencias de viaje, entre otros, incluyen información poco favorable para el usuario y una decisión positiva, pues en letra pequeña al pie, difícil de percatarse, aparecen las limitaciones o condiciones reales del servicio. Algo parecido a la letra menuda de los contratos de seguros o de las tarjetas de crédito, difíciles de leer y que solicitan al cliente las firme, incluso sin percatarse de su contenido.

Podríamos listar muchas más situaciones que se presentan a medida que avanzamos en las actividades diarias de un ciudadano, solo nos hemos referido a las dos primeras horas del día, imagínense el resto de actividades y operaciones, ojalá sean más positivas.

En resumen, una constante es evidente en que las actividades realizadas por la comunidad. Deben estar dirigidas a validar el cumplimiento honesto de las obligaciones, que como miembros de la sociedad tenemos que observar o como funcionarios y servidores de las empresas privadas, de las instituciones públicas y de las organizaciones de la sociedad civil.

Por lo indicado, es preciso que, todos los ciudadanos lleguemos a conocer en qué consiste el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) y el rol de cada uno de nosotros, en su funcionamiento eficiente y eficaz para el cumplimiento de nuestros objetivos como personas, como proyectos, como instituciones, como empresas, como pequeños empresarios, como gobierno y como país. Algunos avances en el derecho van incorporando a las actividades de las instituciones y de la sociedad, como es el derecho de acceso a la información pública, generada por las entidades públicas.

La Ley de Acceso a la Información Pública promulgada en varios estados de México, incluso el Gobierno Federal, en el último año, demuestra la importancia del componente “información y comunicación” que es parte del marco integrado de control interno.

Mediante esta ley se define, en unos casos, y en otros, se ratifica la característica de la “**información pública**” para los datos, registros e informes que de oficio las organizaciones públicas deben poner en conocimiento de la sociedad, en formatos fáciles de acceder y para conocimiento de los aspectos básicos del control interno y el ejercicio de los derechos que tenemos los ciudadanos a la información.

El derecho de acceso a la información pública permitirá fortalecer el funcionamiento de los servicios públicos con la participación de muchos ciudadanos al realizar las actividades particulares. Más adelante, se definirá en forma sencilla el marco integrado de control interno para conocimiento y aplicación de todos los ciudadanos.

Un ejemplo sencillo de la participación de los ciudadanos en el funcionamiento del control interno, es cumplir con la solicitud de la factura al comprar un bien o recibir un servicio, de tal manera que se asegure el pago de los impuestos que está aplicado al precio de las mercaderías o servicios adquiridos. Si no entregan la factura, hay que informar y el Estado debe disponer de mecanismos de fácil acceso, la información debe ser directa y de igual manera la indagación. Una llamada telefónica sería suficiente y si hay mérito la oficina correspondiente del Estado realiza una indagación preliminar.

Finalmente, el marco integrado de control interno solo funciona con la participación de todo el personal que conforma la organización o la sociedad. Es poco probable que el control interno sea efectivo si está bajo la responsabilidad de un grupo pequeño de personas de la organización, independientemente del nombre que tenga la entidad o unidad organizacional responsable del mismo.

## **B. Limitaciones de control interno para organismos son titulares individuales**

El control interno integrado, según el Informe COSO, está dirigido a las corporaciones, es decir organismos privados y públicos que funcionan bajo la orientación y supervisión de una Junta, Consejo o Comité Directivo, donde se definen las políticas para que la gerencia general o la presidencia ejecutiva realice las operaciones y cumpla los objetivos de la organización. Este tipo de organización es la que mejor se adapta y presenta oportunidades para el funcionamiento del control interno. No obstante, los últimos acontecimientos negativos que en el ámbito internacional, demuestran que el control interno no funcionó. Como ejemplo, tenemos los problemas de valoración de las acciones de grandes empresas, poderosas organizaciones, o buenos negocios aparentes que están registrados en la Bolsa de Valores de Nueva York, presentan problemas al manipular los resultados de sus operaciones mediante el viejo criterio de diferir los gastos de operación o la generación de ingresos por operaciones no realizadas. Es seguro, que casos similares también se han presentado en Latinoamérica, con la banca privada y otros negocios que mantienen como activos corrientes la cartera de préstamos de muy difícil recuperación y que han sido calificadas con riesgos elevados, a pesar de requerir reservas elevadas para incobrables no han sido registradas para no afectar los resultados del ejercicio.

Las organizaciones que en su estructura tienen una junta directiva presentan, desde el punto de vista conceptual, un ambiente de trabajo y control más completo para la

ejecución de sus operaciones, pues la junta supervisa de manera continua, cada mes los resultados obtenidos y puede corregir las desviaciones a tiempo. Además, conoce las operaciones importantes que la gerencia debe informar o solicitar autorización para concretarlas y ejecutarlas.

¿Qué sucede entonces con las organizaciones que son dirigidas por una sola persona o un titular único? El ejemplo: una empresa privada de tipo familiar donde el principal accionista, presidente de la junta y gerente general, es la misma persona. El ambiente de control es reducido, pues la misma persona tiene la autoridad y la responsabilidad para instruir como deben hacerse las cosas. Es evidente que tiene la propiedad total de la empresa y, por tanto, es su inversión. No obstante, en el caso que haya accionistas minoritarios estarían desprotegidos y la misma empresa tendría pocas oportunidades de crecimiento, debido a las limitadas condiciones de su control interno. Un inversionista que identifica esta condición debe tomar muchas previsiones antes de adquirir acciones o realizar inversiones de renta fija, bajo esas circunstancias.

Una situación similar, pero con características más delicadas, se presenta en una entidad pública, donde el titular es un solo funcionario seleccionado y designado por el Presidente de la República, el Poder Legislativo u otra instancia. El ambiente de control y trabajo se debilita, pues el titular, llámese ministro, secretario, contralor, superintendente, director o cualquier otro título, tiene el poder y la autoridad total para administrar la institución y sus recursos, bajo los criterios legales y normativos establecidos, por lo regular sin mayor obligación de información formal a otras instancias superiores que aquella presentada por la ejecución del presupuesto y la administración financiera en períodos semestrales o anuales, y que en muchos casos se presenta con retraso.

Lo indicado, demuestra la necesidad de cambios importantes en el componente ambiente de control y trabajo del control interno integrado de varias entidades públicas que administran recursos de la comunidad, con una pobre rendición de cuentas de los resultados logrados a las instancias superiores, en forma periódica y con información útil para evaluar el cumplimiento de los objetivos, que como administrador público está obligado.

La junta, directorio o consejo, al cual se informe debe ser un organismo conformado por profesionales conocedores de las actividades empresariales y tener representatividad de los principales sectores de la sociedad, incluyendo los organismos profesionales y las organizaciones de la sociedad civil.

### **C. Aplicación del marco integrado de control interno latinoamericano (MICIL) en las medianas y pequeñas organizaciones**

Las investigaciones realizadas para definir los nuevos conceptos de control interno estuvieron dirigidas a las grandes corporaciones, donde el cumplimiento de los requerimientos técnicos se manifestó fueron satisfactorios. Para las pequeñas y medianas empresas son aplicables el enfoque, el concepto, los componentes, los factores y las

herramientas del marco integrado de control interno. Las adaptaciones necesarias para un diseño a la medida en éstas organizaciones y, para proyectar un diseño y evaluación eficiente están relacionados con los factores y los criterios a ser evaluados.

Los factores que integran cada componente del control interno, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación.

Los cinco componentes del control Interno son totalmente aplicables para las medianas y pequeñas organizaciones, no obstante, el detalle y contenido de los factores que conforman cada componente se describe en un instructivo o manual para promover su aplicación por todo el personal.

En la administración pública, por ejemplo: un municipio mediano o pequeño tiene limitaciones para disponer de un código de conducta ética propio, sin embargo se sujetará al emitido por la organización que agrupa a las municipalidades. Además, se puede ubicar los requerimientos contenidos en la ley de creación de la municipalidad y otras disposiciones relacionadas para elaborar un resumen de los aspectos básicos del código a ser difundido y aplicado. Lo importante es que el personal directivo y operativo lo conozca y aplique los principios éticos y los valores en el cumplimiento de sus funciones.

En el sector privado, una mediana o pequeña empresa generalmente pertenece a un propietario individual que estará en condiciones de instruir al personal sobre la conducta ética y los valores a aplicar en el cumplimiento de sus funciones, así como los instrumentos emitidos por los organismos de supervisión. En el caso del propietario, el control interno estará orientado a vigilar su patrimonio, proteger sus activos y tomar decisiones que afecten positivamente sus operaciones.

El marco integrado de control interno definido y desarrollado en los siguientes capítulos es aplicable a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa. Como ejemplo: algunas pequeñas y medianas empresas no requieren de la función de auditoría interna a tiempo completo, sin embargo dicho factor de control interno puede obtenerse o substituirse de diferentes maneras (tiempo parcial, contratación por productos, utilizar la auto evaluación y otras) y con objetivos específicos (evaluación del control interno, auditoría de gestión, auditorías especializadas u otras actividades). Finalmente, al considerar innecesaria la función del auditor interno, un marco integrado de control interno diseñado formalmente, puede concluir que no es necesario por la importancia de los recursos y actividades desarrolladas.

#### **D. La normativa profesional relacionada con el MICIL**

La normativa profesional emitida por la contaduría pública se ha relacionado con la definición de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) hoy desglosados en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) promulgadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC de sus siglas en inglés) y las Normas

Internacionales de Auditoría (NIA) dirigidas a la auditoría de los estados financieros y promulgadas por el mismo organismo, con un ámbito internacional para su aplicación. En estos días la aplicación no consistente de las NIC por las corporaciones multinacionales o por las empresas nacionales ha creado dificultades en la presentación de los resultados financieros, tan importantes que ha llevado a declararse en bancarrota a varias organizaciones importantes, ocasionando pérdidas significativas en la cotización de las acciones adquiridas por muchos inversionistas. La causa principal es la generación de información que demostró una posición financiera sólida, resultados de operaciones rentables y competitivos financieramente, basándose en decisiones que arreglaron o maquillaron la información de conocimiento del público y la base para estudiar y decidir donde invertir, mediante la compra de acciones o de documentos de renta fija emitidos por estas organizaciones.

Situaciones difundidas en el caso Enron – Arthur Andersen han sido ampliamente analizadas y demuestran la aplicación inconsistente de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) al capitalizar operaciones que debían afectar en forma directa las utilidades de la empresa. Además, demuestran el deseo de aprovecharse de aparentes situaciones de bonanza al vender las acciones y llegando a ser calificadas sin valor. Muchas inversiones en acciones de este tipo perdieron la totalidad del capital invertido.

El desplome en la Bolsa de Valores de las acciones de Omnicom Group Inc., gigantesco grupo publicitario, debido a las dudas planteadas respecto a las bases utilizadas para determinar su crecimiento y las utilidades provenientes de la adquisición de firmas más pequeñas en el área del mercadeo. Ante la publicación de un artículo en The Wall Street Journal sobre las adquisiciones realizadas, las acciones bajaron un 20% en las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York, al 12 de junio del 2002.

El caso Worldcom, otro fracaso en el manejo de las corporaciones al decidir el registro de operaciones que alteraron en forma positiva sus utilidades por US\$ 3.800 millones. El desplome final se produce a partir del requerimiento de información efectuado por la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC por sus siglas del inglés) sobre los procedimientos contables y préstamos realizados al 11 de marzo del 2002. La Compañía anunció el recorte de personal en 3.700 puestos de trabajo en EUA, representa el 4% de la fuerza laboral el abril 3 del 2002. El Presidente Ejecutivo de WorldCom renuncia ante el desplome en el precio de las acciones y el inicio de una investigación de la SEC sobre sus préstamos personales. Por lo indicado, existen indicios de situaciones reñidas con los valores y la ética en las decisiones del Directorio de la Compañía, las que promovieron el registro irregular de las operaciones y el consecuente incremento de utilidades no realizadas.

La situación de Xerox Corp., en los últimos tres años sus acciones han perdido valor en el mercado en forma impresionante, ya que de US\$ 62 en junio de 1999 han llegado a US\$ 6,97 a junio del 2002. La información de Xerox al haber registrado en forma inapropiada ingresos por US\$ 6.400 millones e inflar sus utilidades en US\$ 1.141 millones, en los últimos cinco años presionó a la SEC para realizar la investigación. Otro asunto relacionado es la participación de KPMG como auditor externo y los problemas

presentados hasta que es despedida en octubre del 2001. Sin duda la Junta Directiva conoce de estas operaciones y los auditores externos igual. Price Waterhouse Coopers aparece como el nuevo contador de Xerox, estableciéndose una controversia con KPMG, respecto a los procedimientos contables utilizados.

El caso de Vivendi, evidencia problemas similares derivados de la adquisición de compañías y la generación de negocios y utilidades que no fueron realmente generadas. El cambio del Presidente de Vivendi, al parecer es el punto que ha mantenido en calma relativa las operaciones.

Los casos nacionales que existen en los países latinoamericanos son poco publicados, principalmente por carecer de un periodismo especializado en el tema y la limitada participación de los organismos de vigilancia y los profesionales en el estudio de casos e informar a la comunidad, como elementos participativos de la sociedad. En los últimos años, 1999 en Ecuador liquidaron 15 de los 30 bancos que operaban, en Nicaragua se liquidaron 6 de 12 bancos que funcionaban, en México los bancos tienen restringidos los préstamos, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Perú, Venezuela, Colombia, se conocen sus problemas de orden económico, social y financiero.

La normativa sobre el control interno integrado no ha sido formalmente definida por los organismos profesionales nacionales, las organizaciones regionales como la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y las instituciones internacionales de profesionales como la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), necesita una definición general, que se fundamente en un esquema acordado o consensuado, quizá a base de las definiciones del Informe COSO, adaptadas a los requerimientos generales de aplicación universal, de una región, de cada país, de los sectores económicos y de las instituciones que la conforman, pensando en un proyecto futuro.

El enfoque moderno del marco integrado de control interno se fundamenta en los valores y en los principios de conducta ética de los funcionarios y de las organizaciones. En los países industrializados el tema es más conocido y aceptado, además existe mayor respeto a las disposiciones legales y reglamentarias, sus instituciones funcionan en forma aceptable, como se observó en los problemas de las corporaciones, donde una junta de directores profesionales supervisan la gestión de la gerencia general de las organizaciones y de manera similar la aplicaría la gerencia.

Bajo el enfoque del marco integrado de control interno la situación para las instituciones del sector público es similar, las juntas directivas son parte fundamental del control interno y las direcciones ejecutivas de auditoría interna (DEAI) evalúan de manera permanente el funcionamiento de los controles y la gestión institucional, para informar oportunamente al Comité de Auditoría sobre los resultados identificados y promover las mejoras necesarias.

## **E. Diseño del marco integrado de control interno**

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

### **¿Cómo realizar la difusión**

Un resumen ejecutivo del MICIL debe estar disponible para los principales ejecutivos de la organización. Además, debe elaborarse una presentación sencilla para el personal operativo y de apoyo a fin de que se sensibilice con sus contenidos y sea el camino para que se apropie de la misión, objetivos y metas de la institución.

El modelo genérico de organización es la base para orientar las actividades a considerar en el diseño del marco integrado de control interno en detalle al nivel de actividades, el mismo que es la base para la evaluación. Las principales actividades a diseñar son los servicios o productos elaborados por la organización, complementadas por las actividades administrativas y los procesos financieros de una organización. El enfoque está dirigido a las actividades que generan valor agregado. Por tanto, el enfoque de la capacitación esta dirigido a las actividades operativas en combinación con las de apoyo específicas.

Para organizar la difusión se sugiere utilizar la clasificación de las actividades para incorporar en el proceso al personal vinculado con los ciclos o procesos de las operaciones que generan valor agregado y las de apoyo relacionadas, llegando al cumplimiento de metas y objetivos por las principales áreas de operación.

### **¿Qué orientación seguir**

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado,
- De infraestructura,
- De gestión, y,

- De procesos financieros.

## **F. Auto evaluación del MICIL**

La auto evaluación del MICIL, de la institución o de las actividades importantes, son prácticas recomendadas como apoyo a la gestión eficiente en las organizaciones.

La auto evaluación, a ser ejecutada por la administración de la entidad, se sugiere hacerla considerando los resultados obtenidos en el primer semestre de operaciones, como base para evaluar el grado de obtención de sus objetivos intermedios. El informe debe estar disponible para los auditores externos y se completaría hasta el 30 de septiembre de cada año.

La facilitación de los procesos de auto evaluación es un punto relevante que debe ser apoyado por las direcciones ejecutivas de auditoría interna (DEAI) y el apoyo del nivel superior de la entidad, para garantizar una aplicación disciplinada y positiva del proceso.

La auto evaluación puede aplicarse en cualquier momento, cuando la dirección superior o el encargado de dirigir el proceso lo determine, principalmente para actividades específicas que lo requieran.

El método, las herramientas y los procesos son parte de un documento adicional que esta en preparación y estará disponible una vez que se haya diseñado y aplicado el marco integrado de control interno en las organizaciones.

## **G. Evaluación independiente del MICIL**

La evaluación del MICIL es un procedimiento obligatorio de auditoría que ha sido aplicado por los auditores internos y los externos al realizar la auditoría con diferentes enfoques o especializaciones.

La evaluación del MICIL, a partir de las herramientas desarrolladas y disponibles para su aplicación adaptada a las condiciones específicas de cada organización, es un paso importante para las actividades de control. El auditor externo de manera obligatoria debe emitir un informe con los resultados importantes que identifiquen las fortalezas de control interno de la empresa y los factores que requieren ser apoyados para mejorar y asegurar su funcionamiento efectivo.

La evaluación del MICIL es un requerimiento obligatorio al realizar la auditoría a los estados financieros y de manera similar al ejecutar la auditoría de gestión y otras especialidades.

La evaluación del MICIL en el ámbito institucional está dirigida al diseño y la implantación de los criterios relacionados con los cinco componentes, los factores y los criterios claves, y calificar el control interno general, por componentes y por factores.

La evaluación del MICIL a las actividades específicas está orientada a verificar los criterios diseñados y empleados en el manejo de los procesos o actividades importantes, considerando la clasificación del modelo genérico de organización que son las que generan valor agregado, de infraestructura, de gestión y las relacionadas con los procesos financieros.

### **III. CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO**

La responsabilidad por el funcionamiento de una organización es de todas las personas que realizan las operaciones de la institución, bajo el nivel de autoridad y las funciones asumidas.

Quizá el crecimiento de las empresas privadas y de las entidades públicas ha aumentado el grado de dificultad para ubicar la autoridad y la correspondiente responsabilidad, debido a la elevada cantidad de niveles creados en las organizaciones y los métodos alternativos desarrollados para la toma de decisiones y el registro de las operaciones que tienen efectos en los resultados de gestión y en las finanzas de las empresas y las corporaciones. No obstante, la autoridad y la responsabilidad se mantiene en correspondencia con las funciones de dirección superior, unidades de apoyo y asesoría, y personal operativo de las organizaciones en muchos niveles en las empresas grandes y reducidos en las pequeñas y medianas empresas.

El uso adecuado de la autoridad delegada y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el personal en todos los niveles deben orientarse a los objetivos de la organización, los mismos que estarán puntualmente definidos y ampliamente diseminados o difundidos en la organización. El personal debe apropiarse de la misión y objetivos de la entidad y colaborar en forma activa para aportar en el mayor nivel posible, (conocido como empowerment) difícil de alcanzar debido al conflicto de intereses que existe entre los objetivos organizacionales y los personales y profesionales.

La participación activa del personal mediante la ejecución de sus funciones y el apoyo a los equipos de producción de bienes y servicios es la actitud más importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización, en lo que ayuda el diseño del control interno integrado adecuadamente implantado y sólidamente mantenido. La apropiación dirigida hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales por parte del personal en todos los niveles promueve y quizá garantiza el funcionamiento del control interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **A. Concepto de control interno integrado y su adaptación a las organizaciones**

El Informe COSO incluye la siguiente definición del control interno integrado:

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

*Eficacia y eficiencia en las operaciones,  
Fiabilidad de la información financiera,  
Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,  
Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”*

La definición requiere de una adición importante en el segundo objetivo y es la frase “**y operativa**” tomada de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna (NEPAI) donde se la incluye y la compartimos totalmente. El marco integrado de control interno es toda la organización y no esta circunscrito a la información financiera.

Las Normas del Desempeño de las NEPAI, código 2120 CONTROL dice: “La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. 2120. A1 – Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprende el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente: Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, Eficacia y eficiencia de las operaciones, Protección de activos, y, Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.”

Los conceptos están presentados en palabras sencillas que son de amplia utilización y conocimiento en las actividades de los sectores privado y público. Creemos que todos los elementos incluidos generalmente son conocidos por las personas, sin embargo algunos puntos y palabras claves de la definición se analizan a continuación:

## **B. El Control Interno como un Proceso**

El control interno es un *proceso aplicado en la ejecución de las operaciones*, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

El control interno definido como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan. Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante, al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa.

El marco integrado del control interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito. El control interno integrado tiene incidencia relevante en la contención o restricción de los costos de operación y en los tiempos de respuesta por las reacciones automáticas que generan los controles internos eficientes y debidamente aplicados por el personal de las organizaciones.

El proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas),

Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor),  
Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras), y,  
Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).

**C. El Control interno es diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores.**

El control interno *es ejecutado por los funcionarios y servidores* que laboran en las organizaciones y recurso humano que constituye el elemento más importante para su funcionamiento.

El control interno no solo es el conjunto procedimientos de control detallados en los manuales de operación, organización, administración y finanzas. El personal en todos los niveles de la organización es el elemento activo y dinámico más importante, cuando tiene autoridad para ejecutar determinadas operaciones y la responsabilidad de orientarlas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El diseño, la implantación y el mantenimiento de los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la organización, por tanto la responsabilidad es compartida. Esto es evidente por las acciones desarrolladas, las instrucciones formales y verbales que se dictan y las decisiones tomadas para que los objetivos se cumplan.

El consejo de administración o junta directiva de las organizaciones (en la administración pública pueden tener otras denominaciones) tiene autoridad para supervisar los resultados de las operaciones y definir las políticas sobre situaciones importantes para ejecutarlas y registrarlas conforme a las normas, por tanto, constituye un punto clave o fundamental del control interno al aprobar las operaciones importantes. Los organismos o las entidades que no dispongan de una junta directiva u organismo similar, presentan una limitación relacionada con uno de los factores del componente conocido como entorno o ambiente de control, denominado junta directiva y auditoría interna.

**D. Aportar un grado de seguridad razonable**

El control interno debe *aportar un grado de seguridad razonable* a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta.

La seguridad razonable requerida para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es posible programarla mediante el diseño y aplicación de un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y externas del control interno.

Algunas limitaciones que ratifican la característica de seguridad razonable del control interno se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Las decisiones del personal pueden ser erradas.

- Pueden suceder fallas humanas.
- Los controles diseñados que pueden ser burlados por colusión entre dos o más personas que participan en el proceso de la operación.
- La alta dirección puede eludir los controles internos en los casos que los estime conveniente para fines extraños o de interés personal.
- La ausencia de información importante para la toma de decisiones. Sea por ocultamiento de la información o porque los resultados negativos hayan sido maquillados para presentar los resultados de la gestión de financiera en forma satisfactoria.

Ningún sistema de control interno diseñado e implantado puede garantizar en forma absoluta el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y mucho menos el logro de los objetivos primarios de las organizaciones. Además, el grado de solidez del control interno tiene un costo, el mismo que debe ser adecuado con relación a las actividades de la organización.

#### **E. Facilitar la consecución de los objetivos de la organización**

El control interno diseñado debe orientarse a *facilitar la consecución de los objetivos de la organización*, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operativa, protección de los activos, y cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.

Es importante señalar que los objetivos del control interno se caracterizan porque se complementan entre sí. Si analizamos los objetivos en el orden inverso a la presentación del concepto, la base sería el cumplimiento legal y normativo para salvaguardar los recursos, obtener información confiable y ejecutar las operaciones eficientemente (buen uso de los recursos disponibles) y eficazmente (lograr los objetivos institucionales).

Presentados así los objetivos del control interno permite identificar la relación directa que existe en los mismos. El objetivo principal del marco integrado de control interno está dirigido a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.

El control interno adecuadamente diseñado y en funcionamiento puede garantizar un grado razonable de seguridad para la consecución de las cuatro categorías de objetivos incluidos en el concepto. La prioridad en cuanto a los objetivos es la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad bajo el esquema legal aplicable.

Con respecto a los objetivos operacionales es evidente la amplitud y no siempre estarán bajo la decisión total o global de la entidad. El control interno tiene la capacidad de prevenir las opiniones y decisiones equivocadas o los acontecimientos externos que podrían afectar el cumplimiento de las metas operativas.

En los objetivos operativos, el control interno integrado puede aportar datos sobre la seguridad con que la dirección y el consejo de administración esta informando puntual y

ampliamente sobre el grado de avance logrado en los objetivos y que constituye la base para las decisiones que deban tomar.

#### **IV. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL MICIL**

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales. Estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del marco integrado de control interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el Informe COCO (Criteria of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el Informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del control interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo. Incluso el control interno puede calificar en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro.

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso.

##### **A. Qué son los componentes del marco integrado de control interno?**

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

La base de la pirámide esta conformada por la “Integridad, Valores y la Ética” y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma. El apoyo y el ejemplo de la dirección superior y la supervisión permanente de los directivos complementan el principio fundamental que se basa en la pirámide del MICIL.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión). Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

En mayor detalle, puede decirse que por la ubicación del componente y la relación que demuestra entre la base y la cima, la información se genera en componentes, Ambiente de control, evaluación de riesgo y actividades de control, y relacionados con la información en la línea ascendente hasta el nivel de supervisión quien recibe, analiza y toma decisiones con base en los datos procesados e informados. Por el lado derecho de la pirámide, de arriba hacia abajo, se observa una columna similar con la palabra “comunicación”, relacionando los componentes actividades de control y evaluación del riesgo para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los cuatro objetivos generales del control interno.

A continuación se detallan los factores del control interno clasificados por los componentes.

## **B. La pirámide del MICIL y los factores por componente**

Cada componente de control interno está integrado por varios factores relacionados con los puntos clave generales para el control de la empresa u organización en su conjunto, o referido a las actividades importantes de una institución.

Los factores que se integran a cada componente determinan la importancia del mismo. El “ambiente de control y trabajo” institucional es el componente que mayor número de factores contiene, es el más relevante y constituye el fundamento para el diseño, la implantación, la auto evaluación y la evaluación externa del MICIL en una organización.

Otro componente fundamental y conocido como el elemento dinámico del marco integrado de control interno es el denominado “información y comunicación”, en gran medida es el que sustenta la calificación de integración del control interno como un proceso, bajo el criterio modernos criterios sobre la materia.

La comunicación o interacción entre los cinco componentes de control interno es evidente a través de la relación que presenta la pirámide. En el gráfico se observa el contacto que tienen las dos figuras que representan la información y la comunicación, en las dos columnas laterales que unen el ambiente de control (base) y a la supervisión en sus extremos (cima). A la vez se relaciona ampliamente con la evaluación del riesgo y las actividades de control que están en la parte intermedia de la pirámide.

En los siguientes títulos se desarrollan los componentes y los factores del marco integrado de control interno. Estos están incluidos en la pirámide graficada en la siguiente página que permite un mejor entendimiento y comprensión para su diseño, funcionamiento, auto evaluación y evaluación de una organización.

Los factores constituyen el contenido técnico de cada componente del control interno integrado y se presentan como los controles claves que deben diseñarse de manera obligatoria. Es posible incluir otros factores o controles clave en cada uno de los componentes, de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización para la cual se diseña el control interno. Las actividades ejecutadas y los objetivos buscados son atributos importantes para el diseño e implantación del control interno y su posterior evaluación. Los factores definidos en una organización determinan el grado de profundidad para el diseño, implantación y evaluación del marco integrado de control interno.

El tipo de operaciones que realice una organización constituye un elemento a considerar para determinar el desarrollo de los factores como puntos clave de control interno. Por ejemplo, cuando se trata de un banco, la importancia de los valores, la ética y la transparencia son de mayor desarrollo, cuidado y difusión, que en el caso de entidades que prestan otros servicios no relacionados con el manejo del dinero de sus clientes, como un comercio o una industria. Existen muchas alternativas para estos casos, por ese motivo el MICIL es general y las aplicaciones específicas corresponde desarrollar a las empresas y organismos individuales o por sectores de producción.

### **C. Entorno o ambiente de control y trabajo institucional**

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.” Cita del Informe COSO, publicación de Diaz de Santos Editores, 1997.

La base de los marcos de control interno COSO y COCO está en los valores, la conducta ética y la integridad. El primer factor y la base de la pirámide del factor ambiente de control son los valores y la ética y por tanto, el cimiento donde se asienta el peso del principal componente (ambiente de control y trabajo) del MICIL. Este es un elemento en el que hay que trabajar en forma constante, no solamente mediante la emisión de un código de ética y la presentación de los valores que tiene la organización, sino que es necesaria la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y terceras personas relacionadas, para garantizar la producción de bienes o la prestación de servicios basados en los principios que rigen en la organización.

El tema de los valores, la ética y la transparencia en América Latina es de largo alcance y la participación de varias organizaciones, ya que es necesaria la educación de la población en varios niveles, quizá partiendo desde el nivel escolar y el ejemplo que reciban en sus hogares. Ahora, en el MICIL; el reto es para las organizaciones que tienen un campo de acción definido y donde pueden incidir de manera directa, principalmente con los funcionarios y empleados, quienes deben estar atentos a problemas de ética y en caso de conocerlos, reportarlos para generar disciplina en el funcionamiento de las organizaciones. El ejemplo del ejecutivo principal es fundamental para garantizar el apoyo del personal de la organización, pues mientras existan diferencias marcadas en temas como salarios, compensaciones y otros beneficios, así como la selección de funcionarios sin aplicar los criterios de transparencia, poco se podrá avanzar en el fortalecimiento del marco integrado del control interno.

Cabe reconocer la importancia que se le atribuye al entorno o ambiente de control y trabajo institucional como fundamento para el desempeño de las actividades y la consecución de los objetivos principales. Las organizaciones que promueven la aplicación de los procedimientos de control y administración en forma consistente para todas las actividades relevantes, inician con la selección y contratación del personal, la adquisición de bienes y servicios para ejecutar sus operaciones, pasando por los procesos necesarios para producir bienes o prestar los servicios en forma eficiente y eficaz. Los elementos señalados y muchos otros son parte del ambiente de control y trabajo.

La responsabilidad de mantener un entorno de control institucional calificado o eficaz, corresponde a todo el personal de la organización. No obstante, el titular de la entidad a

partir de modelo de actuación que observe él y la dirección superior, se constituye en el principal promotor de un ambiente de control que promueva la participación activa de todo el personal y que la cultura de control sea una forma corriente de proceder en todos los niveles de la organización.

En gran medida y de manera formal, el entorno de control y trabajo está definido en la ley o norma de creación de una entidad pública o en el estatuto de constitución de una empresa privada. El objeto social, la estructura organizativa general, la autoridad y responsabilidad de los principales funcionarios, el financiamiento de las operaciones y las aportaciones de capital, el número de años que funcionará la organización y otras disposiciones importantes relacionadas con la contratación de créditos y la venta de sus activos importantes, están definidos en la estructura de las organizaciones y son factores fundamentales para el ambiente de control institucional cuando es conocido por el personal.

Podemos manifestar que el entorno de control y trabajo está dirigido a la manera como se gerencia, dirige y supervisa el funcionamiento de la entidad. No obstante, el diseño principal del marco integrado de control interno de una entidad o empresa está al conformarla, mismo que en muchos casos constituye la causa de varios problemas de operación, principalmente por la aplicación de los criterios de orden legal.

En América Latina, tanto el diseño y la implantación del control interno, así como la evaluación del mismo se basa en muchos criterios técnicos en la empresa privada y en el cumplimiento legal y reglamentario para las entidades públicas. Los criterios técnicos o normativos, en casos, son referenciales, ya que de existir una disposición legal o reglamentaria sobre la materia, prevalecen estas últimas.

De todas maneras, basados en el Informe COSO, lo consideramos adecuado con algunas variaciones y se ratifica su aplicación. Respecto a los factores que integran el componente se establecen los siguientes, manteniendo el orden de presentación para su estudio y aplicación:

- Integridad y Valores Éticos.
- Estructura Organizativa
- Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.
- Administración de los Recursos Humanos.
- Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.
- Filosofía y Estilo de la Dirección.
- Consejo de Administración y Comités.
- Rendición de Cuentas y Transparencia.

### **1. Integridad y valores éticos**

El diseño y aplicación del control interno integrado de una organización se sustenta en los valores y los principios éticos conocidos y aplicados por su personal y en las políticas

definidas formalmente para la prestación de servicios o la producción y distribución de los bienes producidos.

La integridad de la organización al ejecutar sus actividades (de contexto, que generan valor añadido, de infraestructura, de gestión y de procesos de las transacciones) o las fases del proceso de producción, de la gestión y la información, constituye el cimiento en que se apoya el resto de factores establecidos para validar el ambiente de control de la organización.

El cumplimiento de los objetivos de la organización se basa en diversas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión; atributos que se evidencian en las normas de comportamiento que definen la integridad de la dirección y el compromiso que ésta asume en el ejercicio de sus responsabilidades, con relación a los valores, los principios éticos, la integridad y la transparencia.

La reputación de una organización es muy valiosa y las normas de comportamiento deben ir más allá del cumplimiento de las disposiciones legales. El público usuario de los servicios o el inversionista espera algo más que la adhesión a las disposiciones legales y reglamentarias, requiere de evidencias claras sobre el acceso a la información oportuna e importante relacionada con sus principales actividades.

La eficacia de los controles internos deben supeditarse a los valores éticos y a la integridad de las personas que los diseñan, administran y supervisan. Esto es aplicable a los cinco componentes que integran el control interno de una organización o actividad importante.

En muchos casos es difícil establecer los valores y principios éticos debido a la necesidad de tener en cuenta los intereses de los elementos que conforman la organización. Los valores de la dirección superior deben encontrar un equilibrio justo entre los intereses de la organización, sus trabajadores, proveedores, usuarios, competidores y la sociedad. La respuesta en general es muy compleja y los resultados pueden ser frustrantes debido a la diferencia de intereses que muchas veces se presenta. A manera de ejemplo el objetivo de la organización es cumplir con las metas establecidas utilizando los recursos de manera eficiente (menor costo y mayor rendimiento) situación en conflicto con el interés de los trabajadores que tienen como objetivo un mayor salario y consecuentemente un mayor costo.

Los problemas que son de conocimiento público de las corporaciones que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York relacionados con los valores y la ética de sus principales funcionarios han dado lugar a una baja considerable en la cotización de las acciones y a la pérdida de las ganancias logradas en períodos anteriores de manera acelerada. El manejo de la información y la difusión de resultados que cumplen con las aspiraciones de los inversionistas y de los usuarios de los servicios y de los bienes se ha convertido en una condición peligrosa para las organizaciones. Los ejemplos recientes de Enron, Worldcom, Tyco, Vivendi, Xerox, entre otras, son evidencias claras de la ausencia de valores y el incumplimiento de los principios éticos por parte de la dirección superior de

las organizaciones. El marco integrado de control interno de una organización es responsabilidad de todos los funcionarios y servidores que para los casos señalados no ha funcionado, quizá debido al conflicto de intereses que se presenta cuando el personal pasa a ser inversionista de la organización y esta obteniendo los beneficios de las prácticas contables indebidamente aplicadas por instrucciones o decisiones de los niveles superiores de la organización, que además aprueban de manera formal los informes financieros que incluyen los resultados de las operaciones basándose en criterios contrarios a las normas de contabilidad de aceptación general.

Es evidente, que los funcionarios y empleados de la organización como accionistas tienen ventajas respecto a los inversionistas externos por el acceso directo a la información lo que facilita las decisiones en cuanto a la negociación de las inversiones en el mercado de valores, como ha sucedido en varios casos de funcionarios, y que son de dominio público.

La experiencia acumula algunos motivos por los que se incurre en prácticas cuestionables o se cometen actos fraudulentos al presentar la información financiera y de gestión de la organización y que pueden calificarse como no éticos, como ejemplos citamos los siguientes:

- Presiones para alcanzar objetivos de rendimiento poco realista, principalmente en los establecidos a corto plazo. Cuando se plantea el 60% de ocupación para un hotel para el corto plazo, el indicador de rendimiento es adecuado pues se basa en la experiencia del negocio en el ámbito internacional, además debe considerarse las condiciones del país en que opera, pues en el caso de Colombia, en los actuales momentos, el indicador debe ser mucho menor.
- Establecimiento de gratificaciones que por el rendimiento tienen un peso elevado y que pueden incentivar a los funcionarios con autoridad a tomar decisiones para proyectar los resultados tomando como base operaciones no concretadas.
- Ausencia de estándares para el establecimiento de los sistemas de gratificación para los niveles superiores de la organización.

## **2. Estructura Organizativa**

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

En general, la estructura organizativa formal de las organizaciones está resumidas en el documento de creación, una ley en el caso de las entidades públicas, o el estatuto de constitución para las organizaciones privadas. Esta estructura general proporciona el marco referencial con que se planifica, coordina, ejecuta, supervisa y controla las actividades principales que generan valor agregado, dotan de la infraestructura necesaria y permiten la gestión empresarial eficaz.

Los aspectos más relevantes a tener en cuenta al definir y poner en funcionamiento la estructura organizativa tienen relación con las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información. A manera de ejemplo: la autoridad del Comité de Auditoría de la organización, la función y facultad dependencia de la dirección ejecutiva de auditoría interna (DEAI) para obtener información sin límites de las unidades operativas y administrativas de la entidad, el conocimiento de los resultados de las evaluaciones realizadas por dicho Comité, entre otros.

Existen varias opciones para definir la estructura organizativa de las instituciones. En unos casos se utilizan criterios centralizadores de las funciones, y, en otros se emplean criterios de descentralización.

En todos los casos es importante diseñar el marco integrado de control interno de tal manera que sea evidente para los usuarios de la información los siguientes niveles: Dirección superior, unidades relacionadas con la gestión, la asesoría y el apoyo, y las unidades de operación que tienen relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La relación del número de unidades, del personal y del costo de funcionamiento, son indicadores que para el diseño y la evaluación deben tomarse en cuenta a base de la naturaleza de las actividades y el tamaño de la organización. En todos los casos, las unidades de operación deben ser la parte más importante en cuanto al número de unidades, el personal asignado y el monto de recursos financieros que utilizan.

### **3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida**

La asignación de autoridad entre los principales funcionarios de la organización está formalizada en el documento de la creación de la organización. Para el funcionamiento de la entidad es necesario puntualizar la autoridad en las diferentes unidades operativas que se integran para su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada una asume.

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. Por lo regular, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

La tendencia de delegar autoridad a los niveles que están cerca del proceso productivo de los bienes y servicios ha sido desarrollada para que las decisiones sobre la producción las tome el personal que las opera y conoce de las necesidades. Esta situación permite algunos beneficios para la organización, como el concentrarse en la calidad, eliminar los defectos, reducir la duración de los ciclos de producción o mejorar el grado de satisfacción de los usuarios o clientes.

En algunos casos, la mayor delegación de autoridad es el resultado de la racionalización intencional de la estructura organizativa. El cambio estructural generado para fomentar

la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reacción para aumentar la competitividad y el grado de satisfacción al usuario (cliente).

La mayor delegación de autoridad puede requerir el incremento del nivel de competencia del personal y mayor responsabilidad, lo que a su vez hace necesario que los procedimientos de supervisión a los resultados alcanzados sean más oportunos y eficaces.

El asumir autoridad promueve en el personal la aceptación de responsabilidades adicionales y esto tiene un impacto positivo en el entorno de control de la organización. Esto se aplica en todos los niveles de la entidad, incluso para el director general que, en última instancia, es el responsable de todas las actividades ejecutadas por la entidad, incluso del control interno diseñado e implantado.

#### **4. Administración de los recursos humanos**

El recurso más importante de las organizaciones es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

La definición de normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano están relacionadas de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

La rotación del personal en los casos necesarios y que sean factibles, así como los ascensos fomentados por las evaluaciones periódicas demuestran el compromiso de la organización en el progreso del personal calificado. El funcionamiento de un Comité para la Administración del Personal es importante para promover el manejo justo y equitativo de las contrataciones y los resultados del desempeño. La administración del recurso humano incluye un riesgo inherente alto, debido a los conflictos de interés que pueden presentarse al seleccionar, contratar o promover al personal, así que se debe emplearse el debido cuidado en el diseño y aplicación de los procedimientos relacionados.

El concurso público abierto es el método óptimo para seleccionar los mejores profesionales disponibles en la comunidad, como los potenciales funcionarios y los servidores idóneos para las organizaciones. La opinión pública conformada por los usuarios, proveedores, inversores, propietarios y ciudadanos que observan el proceso seguido, que muestra una imagen positiva sobre la integridad de las organizaciones que cumplen con este procedimiento en la contratación de personal. Además, siendo un concurso público las empresas difunden en los medios su actividad y la forma transparente con que actúa.

Los programas de pasantías para jóvenes profesionales que colaboran con las organizaciones, trabajando y formándose con la opción de convertirse en personal de carrera. Otra alternativa es al haber realizado una convocatoria abierta y pública o mediante la información que proporcionen las universidades, con una lista de los mejores egresados de diferentes especialidades.

## **5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual**

Los conocimientos y habilidades para desarrollar las tareas en una posición, dentro de una organización son fundamentales para garantizar su funcionamiento y la calidad de los servicios entregados o de los bienes producidos.

Una de las actividades de infraestructura en el modelo genérico de negocio presentado por el Informe COSO es la administración de los recursos humanos, que indicamos, es el recurso más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y para mejorar la obtención de los objetivos de la organización. La definición del perfil profesional para el desempeño de las posiciones directivas y de operación es facultad del área que requiere el personal, en coordinación con la unidad de recursos humanos, que deberá ser aprobado por la dirección ejecutiva.

En la definición del perfil profesional para desempeñar las posiciones funcionales de una organización, se debe considerar la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Además, se debe buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

La evaluación del desempeño individual es el elemento que permite determinar en forma periódica la competencia profesional del recurso humano para realizar las funciones y tareas de una posición en la organización. Dicha evaluación aplicada al menos una vez al año, permite conocer si el personal está prestando los servicios bajo los términos de la contratación e identificar los aportes adicionales generados y su potencialidad hacia el futuro.

La evaluación del desempeño individual utilizando la calificación de al menos tres participantes, permite obtener un resultado en promedio más cercano a la realidad. Participan el funcionario auto calificado, el jefe inmediato, evaluando la cooperación brindada; y, un tercero relacionado, pero independiente, que evalúa la participación del servidor. El promedio de las calificaciones es el resultado final para la posición, el mismo que es puesto en conocimiento del funcionario o empleado evaluado, quien puede exponer sus puntos de vista.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y empleados de la organización contribuyen ampliamente para que el ambiente de control y se constituyan en una garantía de mayor grado para la obtención de los objetivos de la organización.

## **6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección**

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la manera en que la organización es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido. Una organización que ha logrado el éxito a partir de correr riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el marco integrado de control interno, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas. Un ejemplo, son las instituciones financieras de varios países que han pasado por situaciones críticas debido a las debilidades del control interno integrado. Sin embargo, se continúa aceptando riesgos elevados en el otorgamiento de créditos o registrando gastos recurrentes como activos diferidos para mantener condiciones financieras aceptables de operación.

Las organizaciones manejadas formalmente dependen en gran medida de las políticas escritas, los indicadores de rendimiento propuestos, a base de la experiencia y de estudios técnicos; los informes periódicos relacionados con las operaciones realizadas; y, los reportes sobre las condiciones de excepción en el cumplimiento de las actividades.

La actitud adoptada por la dirección respecto a la presentación amplia de la información financiera y de gestión (informes comparativos y oportunos); la selección de alternativas positivas y participativas en cuanto a la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados o las Normas Internacionales de Contabilidad; la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones sobre operaciones que generan pérdidas en el ejercicio; y, el apoyo y la actitud hacia las funciones informáticas (controles internos), la evaluación de resultados obtenidos (auditoría interna y externa), los reportes contables y financieros; y, comunicándose ampliamente con el personal de la organización (informando los resultados obtenidos); enmarca y define el estilo de gestión de la organización y la filosofía orientada hacia la transparencia.

En estos tiempos de problemas causados por la crisis económica y la limitada ética empresarial en los niveles superiores, hace que la información operativa (de gestión) y financiera oportunas sean de mayor importancia. El grado de confiabilidad considera en alto grado el ambiente de control y trabajo de la organización, bajo la filosofía de la dirección y el estilo de gestión empleado por la misma.

## **7. El Consejo de administración y los comités**

El Consejo de Administración (junta directiva, directorio, comisión, comité u otras denominaciones) representa a los propietarios más importantes de la organización en la gestión empresarial. El entorno de control y trabajo está influido en gran medida por las directrices del consejo de administración y de los comités de gestión creados para operar las principales actividades de la organización, como en el caso del control (comité de auditoría) y en la administración de los recursos relevantes (humanos, adquisiciones, desarrollo de tecnología y otros).

El grado de independencia del consejo de administración, la conformación colegiada en los comités de gestión, la experiencia, la calidad profesional y la conducta ética de sus miembros, entre otras, son cualidades que garantizan las decisiones tomadas por estos cuerpos colegiados.

Las políticas emitidas para promover el logro de los objetivos de la organización están dirigidas a la dirección ejecutiva para garantizar la eficacia en el funcionamiento del marco integrado de control interno. La función de auditoría interna a tomado un papel relevante, con el apoyo del consejo directivo, del Comité de Auditoría y la colaboración de la dirección ejecutiva de la organización. El funcionamiento de los comités de adquisiciones, administración de personal y desarrollo de tecnología aportan una estructura y los criterios técnicos para fortalecer el funcionamiento eficiente de la institución.

La colaboración de los auditores externos mediante exámenes independientes y los informes relacionados con la presentación de los estados financieros contribuyen a mejorar el funcionamiento del marco integrado de control interno y del ambiente de control de la organización. Una situación similar o de mayor impacto se evidenciará con la auditoría de gestión en el caso de ser autorizada y aplicada a la organización.

Otras evaluaciones importantes a considerar son las dirigidas a evaluar la calidad total y la aplicación de las normas ISO, en el caso de actividades u organizaciones que hayan obtenido la calificación bajo las normas ISO 9000.

## **8. Rendición de cuentas y transparencia**

La relación fundamental entre la base de la pirámide: “entorno o ambiente de control y trabajo” de la organización y la cúspide de la misma, el Consejo de Administración, esta constituida por el factor Integridad y Valores Éticos, que permitirá catalizar la voluntad y el cumplimiento de la administración relacionada con la rendición de cuentas respecto a los resultados financieros y de gestión de las operaciones; situación que permitirá promover la transparencia en el manejo de las organizaciones.

La responsabilidad por la rendición de cuentas y la transparencia es competencia de la dirección ejecutiva de la organización, no obstante, el consejo de administración se constituye en el organismo responsable solidario y directo cuando aprueba los resultados financieros y de gestión reportados por la dirección ejecutiva, los cuales son validados mediante las evaluaciones realizadas por la auditoría interna sobre el funcionamiento del marco integrado de control interno y a la razonabilidad de los resultados informados.

La auditoría externa a los estados financieros que podría ser ejecutada por firmas privadas, Contraloría Generales, Auditorías Generales y otras denominaciones que ostenten, constituye un atributo adicional a la rendición de cuentas de la organización. El proceso de contratación de la auditoría externa es conducido y resuelto por el consejo de administración o un nivel superior, como base para garantizar el ambiente de control de la organización.

Los informes de auditoría externa, incluyendo los referentes a estados financieros y las notas aclaratorias a los mismos, son públicos y deben estar a disposición de los funcionarios y empleados de la organización, de los usuarios (clientes), proveedores, instituciones financieras, propietarios y la ciudadanía. Esta es una característica básica de la rendición de cuentas que está siendo recogida por las disposiciones legales relacionadas con el tema del acceso a la información pública, en el caso de las instituciones del Estado. Algo similar ocurre con las empresas privadas, principalmente las que manejan recursos públicos como son los bancos, las instituciones financieras, las cooperativas, las mutualistas, las empresas que ofertan sus acciones en la bolsa de valores, entre otras.

Es procedente determinar algunas cualidades de la información generada por las organizaciones para garantizar la transparencia de los resultados mediante la información generada:

- Los estados financieros publicados deben ser comparativos de los últimos dos ejercicios contables.
- Las notas aclaratorias a los estados financieros son obligatorias y deben incluir la información mínima establecida en las Normas Internacionales de Contabilidad, (NIC).
- El dictamen de los auditores externos respecto a la presentación de los estados financieros debe estar disponible en su formato completo.
- El informe de los auditores externos sobre el funcionamiento del marco integrado de control interno institucional.
- El informe compilado del auditor interno sobre las evaluaciones realizadas durante el ejercicio relativo a los estados financieros, es necesario y puede presentarse por semestres concluidos.
- El informe de gestión sobre los resultados operativos, generado por la dirección ejecutiva de la organización, dirigido al consejo de administración, revisado por el auditor interno y los datos generados y respaldados en las unidades operativas.

#### **D. Evaluación de los riesgos para obtener los objetivos**

“Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos, tanto de origen interno como externo, que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.” Informe COSO, publicación de Díaz de Santos Editores, 1997.

Toda actividad importante, en la medida de su complejidad, se encuentra sujeta a riesgos en los diferentes niveles del proceso de las operaciones y de acuerdo a la estructura organizativa definida y utilizada.

Los riesgos afectan de manera directa las habilidades de las instituciones para su operación, para competir con éxito, para mantener una posición financiera sólida, para disponer de una imagen pública positiva, para la producción de bienes o servicios de calidad, y para contar con el personal apropiado. Se puede asegurar que no existe una forma práctica y real de reducir el riesgo totalmente.

La dirección superior de las organizaciones debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites marcados o bajo control. A manera de ejemplo, una institución provee servicios hoteleros debería establecer el riesgo que asume al establecer el nivel de ocupación aceptable de habitaciones instaladas y disponibles en el año. Es evidente que el nivel de ocupación dependerá de varios elementos internos y externos y sus proyecciones para el siguiente año.

El establecimiento de los objetivos es un requerimiento previo a la evaluación de los riesgos. Fijar los objetivos es una frase clave de los procesos de gestión y estos permitirán identificar los riesgos que tendría y el impacto de los mismos en su consecución. Siguiendo con el ejemplo hotelero, el objetivo es lograr una ocupación promedio del 60% de la capacidad instalada para cumplir el objetivo financiero y de crecimiento de la organización. Para llegar a este objetivo existen varios riesgos que se deben analizar, tanto al interior del organismo, como los generados por las actividades externas, como la seguridad ciudadana, los eventos programados, la competencia, la economía nacional e internacional en crecimiento y fortalecida, entre otros. Se pregunta, el objetivo planteado es factible de conseguirse con un riesgo razonable para la actividad en el año 2003? La respuesta, se obtendrá después de analizar varios riesgos que están asociados a la obtención del objetivo planteado, a partir de la ubicación y los usuarios (clientes) a los cuales oferta la organización, el que requiere un conocimiento amplio del mercado y de las actividades relacionadas.

Los factores fundamentales que son parte del **componente evaluación del riesgo** dirigido al logro de los objetivos y se consideran en el diseño del MICIL son los siguientes:

### 1. **Objetivos de las organizaciones**

La definición del control interno integrado establece las categorías generales de los objetivos del mismo y pueden servir de referencia básica para que la administración defina los objetivos para la organización de manera puntual. En resumen los objetivos generales del control interno son:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización.
- Confiabilidad de la información financiera y de operativa producida.
- Protección de los activos de la organización, y,

- Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales.

Los objetivos relacionados con las principales operaciones de la organización deben coincidir con su objeto social o la razón para su funcionamiento, conocidos como objetivos estratégicos. Los objetivos específicos se incluyen en otro nivel y están dirigidos a apoyar en la consecución del objetivo primario de la entidad, bajo el ambiente en el que se desarrollan las actividades.

La administración de las organizaciones debe establecer claramente los objetivos estratégicos a utilizar para conseguirlos. Los objetivos constituyen el punto clave al cual se dirigirán la mayor parte de los esfuerzos y recursos y permitirá identificar los riesgos que puedan presentarse en la obtención de los mismos.

Los objetivos estratégicos y los específicos, así como los riesgos que deberán superar para conseguirlos, son elementos sustantivos a considerar en la planificación estratégica, que debe ser actualizada en forma periódica para constituirse en un factor clave del seguimiento interno y del control institucional.

**Los objetivos relacionados con la generación de información financiera y operativa** confiable, oportuna y veraz de las operaciones ejecutadas por la organización están identificados por los requerimientos normativos profesionales, de los organismos reguladores y de control, así como las exigencias de las instituciones financieras y de inversión. La administración superior tiene la responsabilidad total por la confiabilidad de la información financiera y su presentación oportuna, completa y legalizada, disponible para los usuarios internos de la organización y las necesidades externas por las relaciones de la organización.

Los criterios de importancia relativa (significatividad o representatividad) son inherentes o están relacionados de manera directa al objetivo de preparación y presentación de la información financiera y los resultados operativos preparados por la dirección.

Las aseveraciones necesarias y obligatorias para la preparación y presentación de información, por parte de la organización son:

- **Existencia o efectividad.** Que los informes representen las transacciones y las operaciones reales y que efectivamente ocurrieron en el período al cual corresponden los informes.
- **Totalidad o integridad.** Que los reportes incluyan todas las operaciones y transacciones que debieron ser reconocidas y estén registradas en los sistemas e incluidas en los informes de resultados.
- **Derechos y obligaciones.** Que los derechos y las obligaciones conocidos a la fecha de corte y presentación de los informes se han incluido íntegramente.

- **Valoración o asignación.** Que los importes generados por las operaciones y transacciones de la organización hayan sido registrados e informados conforme los métodos adoptados y las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables. Además, que las valoraciones son matemáticamente exactas en su importe y están adecuadamente soportadas, registradas y resumidas en los registros y archivos de la organización.
- **Presentación y desglose.** Que la información incluida en los informes financieros y de gestión esté adecuadamente agrupada, clasificada y descrita. La descripción, en el caso de los estados financieros, se refiere a las notas aclaratorias que son parte obligatoria y complementaria a los mismos.

**Los objetivos de salvaguarda de los recursos de la organización** están relacionados con adecuados procesos dirigidos a la adquisición, contratación, integración, registro, custodia, utilización, manejo, evaluación y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización.

Los mecanismos para proteger y salvaguardar los recursos de la organización difundidos por la dirección ejecutiva y puestos en conocimiento de todos los niveles de funcionarios y empleados.

**Los objetivos de cumplimiento legal** referidos a la ejecución de las funciones y obtener los resultados con base a los criterios establecidos en las disposiciones legales en su amplia gama, reglamentarias y contractuales referidas a las operaciones (seguridad, higiene y otros) financieros (fecha presentación de los informes y contenido del informe) y salvaguarda de recursos (identificación de vehículos, codificación de bienes).

El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales incide positivamente sobre la reputación de la organización o entidad en la comunidad.

Los objetivos definidos en determinadas circunstancias se complementan unos a otros. Generalmente al definir un objetivo relacionado con la eficiencia y eficacia de las operaciones “obtener la ocupación del 60% de las habitaciones del hotel el próximo año” involucra asuntos técnicos de operación, información financiera oportuna y completa, salvaguarda de los bienes y eficiente utilización, e indirectamente, el cumplimiento de los dispositivos legales aplicables.

En la práctica, los objetivos del control interno integrado siempre están interrelacionados, es más, en el caso de las instituciones públicas los objetivos estratégicos y varios de los específicos son parte de las disposiciones legales.

Otra cualidad fundamental se refiere a que los objetivos son complementarios y están relacionados los estratégicos y los específicos para las actividades importantes y las unidades organizativas que asuman la responsabilidad.

Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros y fácilmente comprensibles a todo el personal responsable de su obtención. Las partes relacionadas con el objetivo deben llegar a un consenso de lo que se espera conseguir y la forma en que se medirán los resultados.

Es importante equilibrar los objetivos con relación a los recursos disponibles, e identificar los objetivos por actividad que permitan la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. La supervisión continua del avance en el cumplimiento de dichos objetivos es fundamental para la dirección y necesaria para mantener el enfoque de trabajo y tomar las acciones necesarias para dirigirlos.

La identificación de los objetivos estratégicos se relaciona con el concepto de los “factores críticos del éxito” es decir los acontecimientos que deben ocurrir o las condiciones que deben existir para que la organización pueda alcanzar los objetivos programados.

La consecución de los objetivos estratégicos se basa en las pautas internas y desarrollar las actividades de la organización como las tenía planeadas. Sin embargo, puede ser superada por la competencia o puede verse afectada por acontecimientos externos.

El marco integrado de control interno propone el desarrollo de objetivos y metas coherentes para la organización, la identificación de los factores críticos del éxito y la presentación de información sobre el rendimiento y las operaciones.

## **2. Riesgos potenciales para la organización**

La dirección debe examinar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas oportunas para gestionarlos. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno gestionado por la dirección. La función de auditoría interna constituye un apoyo continuo en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes ubicados en las entidades.

El rendimiento de una organización puede verse afectado por factores internos y externos. El proceso de evaluación debe identificar todos los riesgos importantes que puedan surgir y considerar todas las interacciones significativas (bienes, servicios e información) que se produce entre la organización y terceros, actuales o potenciales (suministradores, inversores, acreedores, empleados, usuarios, intermediarios, competidores).

La identificación de riesgos es un proceso integrado en la planificación institucional y debe ser considerados desde una base cero para proyectarlos.

Ejemplos de los factores externos que generan riesgos potenciales para las organizaciones son:

- Los avances tecnológicos que pueden influir en la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo o provocar cambios en cuanto a los suministros utilizados.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los usuarios que influyen en los servicios o bienes producidos y en varias actividades relacionadas.
- Nuevas normas, reglamentos y leyes que obligan a modificar las políticas y estrategias de la organización.
- Los desastres naturales que pueden alterar los sistemas de operación e información y la necesidad de planes de contingencia o de emergencia.
- Los cambios en la economía que pueden incidir o afectar en las decisiones de desarrollo, financiamiento y reducción de recursos.

Ejemplos de los factores internos que pueden originar riesgos para las organizaciones son:

- Las averías en los sistemas informáticos que pueden perjudicar a las operaciones.
- La calidad del personal y los métodos de capacitación y motivación que pueden influir en el nivel de sensibilización sobre el marco integrado de control interno.
- Los cambios en la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios que requiere la aplicación de determinados controles.
- La naturaleza y complejidad de las operaciones de las organizaciones y el nivel de acceso del personal a los recursos, que puede originar su uso indebido.
- Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o poco eficaz pueden dar lugar a que se produzcan operaciones discrecionales que afecten en forma negativa los resultados de operación.

Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto plazo y con la planificación estratégica a largo plazo. La dirección superior debe analizar los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos, como: incumplimiento de los objetivos en períodos pasados; la calidad del personal; los cambios que afecten a la organización como, nuevos competidores, normas adicionales y nuevo personal; la dispersión geográfica de las operaciones; la importancia de una actividad específica con relación al conjunto; y, la complejidad de la actividad específica.

La identificación de los riesgos al nivel de actividades importantes de la organización como la producción de bienes y de servicios, la distribución de la producción, el mercadeo, el desarrollo de tecnología y el servicio al usuario.

El análisis de los riesgos incluye un proceso relacionado con la calificación que se den en las siguientes actividades:

- Estimar la importancia del riesgo. Alto, medio o bajo.
- Evaluar la probabilidad (frecuencia) de que el riesgo se materialice, se produzca o se presente.
- Análisis de la situación y establecer la manera como se gestionará el riesgo y determinar las medidas que se podrían adoptar.

### 3. Gestiones dirigidas al cambio

Los cambios generados en las actividades desarrolladas por las organizaciones hace que el marco integrado de control interno establecido se desactualice. Habrá que analizar los cambios operados y tomar las acciones para actualizarlo y posiblemente mejorarlo.

Los procesos de información constituyen la base para identificar los cambios operados en los usuarios, en las actividades y en las condiciones de operación. El cambio de tecnología en los procesos de producción, normativa y reglamentaciones e instituciones que presten los mismos servicios son puntos de referencia.

El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

- Cambios en el entorno operacional. Los cambios en el contexto económico, legal y social pueden generar riesgos nuevos para la organización.
- Nuevo personal. Principalmente en los niveles directivos que no se integren en la filosofía y enfoque de la organización.
- Sistemas de información nuevos o modernizados. Los nuevos sistemas deterioran los controles claves que funcionaban.
- Rápido crecimiento de la organización. El personal y los sistemas se ven sometidos a requerimientos adicionales y los procedimientos de control son menos exigentes.
- Tecnologías modernas. Requieren modificaciones en los controles internos, muchos de los cuales se integran en los programas de computación.
- Nuevos servicios y actividades. Es necesario adecuar los controles internos a las actividades nuevas y que por lo regular incluirán tecnología moderna para su operación.
- Reestructuraciones internas. Ajustes para equilibrar los resultados de operaciones debido a requerimientos de los propietarios. Esto puede debilitar el marco de control interno por las limitaciones de recursos humanos y financieros.
- Actividades en el extranjero. Estas operaciones llevan un grado de riesgo mayor, debido a la cultura del país donde se opere, las disposiciones legales y el enfoque de la gestión local.

La identificación de los cambios ocurridos o que podrían darse en el corto plazo, discutidos a través de reuniones formales o informales de los niveles de dirección, donde se intercambia ideas y se definen los planes para el futuro.

La ubicación de “criterios de alerta temprana” para identificar indicios de nuevos riesgos y de mecanismos que identifiquen las oportunidades generadas por el entorno en constante evolución. La rapidez para la identificación de los cambios es una característica necesaria.

## E. Actividades de control para minimizar los riesgos

“Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones y ...” Informe COSO, Díaz de Santos Ediciones, 1997.

Las actividades de control son emitidas por la dirección superior para implantar las políticas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y las instrucciones emanadas de la dirección con el propósito de controlar los riesgos identificados y que podrían afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Las actividades de control pueden dividirse en cuatro categorías según los objetivos del control interno (mencionados en el punto D.1 anterior) con relación a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las actividades de control importantes estarán relacionadas con áreas de operación, principalmente dirigido a las actividades que generan valor agregado a las organizaciones, por ejemplo la preparación de informes operativos sobre la prestación de servicios o la producción de bienes. Otras ocasiones afectarán a varias actividades, por ejemplo la aplicación de indicadores de rendimiento tomando como base los recursos utilizados. Una actividad de control puede afectar a las cuatro categorías de objetivos señalados. Los controles en las operaciones pueden contribuir a la confiabilidad de la información financiera, a la salvaguarda de los recursos institucionales y al cumplimiento de las disposiciones aplicables.

En el ejemplo del hotel, el objetivo de ocupación representado por el 60% de la capacidad instalada, puede ser supervisado a través de reportes diarios y acumulados semanales, mensuales y por temporadas, para que la dirección superior: pueda tomar acciones oportunas sobre la base de los resultados reales de la operación, verificar el registro de las transacciones en términos monetarios, confirmar que los recursos sean eficientemente utilizados y ratificar la aplicación de las disposiciones sobre las tarifas del hotel y de los impuestos que generan. En resumen, se incluyen los cuatro objetivos señalados.

La categoría del objetivo a la que pertenece un procedimiento de control, carece de importancia en comparación a la función que desempeña para coadyuvar en la consecución del objetivo de una actividad determinada.

Cabe destacar, la existencia de las siguientes actividades de control que son aplicadas por el personal de las organizaciones en todos los niveles:

- **Repetición** de las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones para validar los datos y los controles aplicados.

- **Validación** mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y la legalidad de la transacción.
- **Aseguramiento** mediante la aplicación de los controles establecidos para reducir los riesgos y los errores en la ejecución de las actividades.
- **Especialización funcional** insertada en la estructura de la organización como la separación de funciones, la supervisión de los procesos, las evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna y otras.

El componente actividades de control establece los siguientes factores aplicables al marco integrado de control interno institucional:

### 1. Análisis de la dirección

Los resultados generados por el componente “información y comunicación” que lo analizaremos a continuación, permiten dar seguimiento al comportamiento, cumplimiento y avances logrados considerando los presupuestos programados; las previsiones de comportamiento financiero, económico y tecnológico; los resultados proyectados en los presupuestos a base de las operaciones de años anteriores y la información disponible de los competidores.

Los objetivos estratégicos de las organizaciones deben analizarse en forma continua y periódica. En el caso del nivel de ocupación de la empresa hotelera puede ser analizada en períodos diferentes a partir de cada día de operación y considerando el comportamiento de las operaciones con relación al objetivo global por cada día de la semana. Es conocido que los días viernes, sábados y domingos los hoteles que instalados en las ciudades presentan un nivel de ocupación más bajo. Si es así la situación, la dirección superior del hotel deberá tomar acciones para ejecutar una campaña de mercadeo que atraiga a los potenciales usuarios de las ciudades vecinas mediante programas o paquetes a precios especiales y que incluyan servicios adicionales. Promover las actividades para cumplir el objetivo del 60% de ocupación en las habitaciones requiere el análisis y seguimiento de la información del área de ventas.

La mejora en los servicios o en los procesos de producción es una iniciativa para que los resultados obtenidos se acerquen a los niveles establecidos en el plan anual de operaciones y de ser posible superar las metas de la entidad.

Los programas de reducción de costos directos o indirectos y la producción de bienes o servicios a base del análisis de la información en la dirección superior son positivos. La información financiera se puede comparar con el presupuesto para el ejercicio fiscal. Los datos financieros más los datos de producción en unidades, permiten un análisis completo de los resultados en diferentes períodos.

Otras acciones de seguimiento y análisis de la información por parte de la dirección superior se relacionan con el desarrollo y la producción de nuevos servicios o productos, la contratación de actividades de riesgo compartido, la contratación de actividades de ampliación o el desarrollo por administración directa de la propia empresa.

## **2. Proceso de la información**

La disponibilidad de información oportuna en el proceso de ejecución de las operaciones de un negocio es fundamental y la participación de los niveles de operación es la base para garantizar los datos, obtenerlos en forma oportuna, distribuirlos a todas las unidades relacionadas y fundamentalmente a los niveles directivos, donde se toman las decisiones importantes.

Describir y aplicar el proceso sistematizado para la generación de información relevante sobre el comportamiento de los factores relacionados con los principales objetivos de la organización es una actividad permanente de monitoreo de los objetivos de la empresa, y emitirá la señal precisa para continuar con las operaciones o cambiar el rumbo con los ajustes oportunos y sugerencias precisas.

El proceso de la información para dar seguimiento a los objetivos de la organización varía de acuerdo con el tipo de actividad desarrollada. A manera de ejemplo: en una institución financiera o un banco, el proceso de la información es tan relevante que puede generar complicaciones no controlables por un proceso deficiente. El proceso de información debe ser por períodos sistematizados, en algunos períodos menores a un día de trabajo y deben funcionar en cuanto se concretan determinadas condiciones en las operaciones, sea para la devolución o para la solicitud de dinero para atender las operaciones.

Para los períodos mayores, uno, dos, tres, seis y doce meses el proceso para la producción de la información es sistematizada, oportuna, preparada a base de las operaciones informadas por las unidades operativas y programadas con la debida antelación para garantizar su disponibilidad y la toma de decisiones.

Los funcionarios y empleados que conozcan de situaciones especiales en las operaciones de la organización deberán informar de manera verbal o informal, sin esperar la preparación de los informes formales de finales de períodos.

La dirección superior establecerá políticas dirigidas a determinar el proceso de preparación de la información para uso interno y para uso externo, misma que deberá formalizarse con las firmas de las principales autoridades y servirá para comparar los resultados reales con las estimaciones realizadas para el presupuesto.

## **3. Indicadores de rendimiento**

Los indicadores de rendimiento son establecidos en varios instrumentos formales y de referencia, sin embargo la planificación de las operaciones basada en las experiencias y el estudio de procesos específicos, resultados obtenidos de los informes de operaciones y financieros reales, serán la base para la aplicación de acciones correctivas y al logro de los objetivos de la organización.

Los indicadores globales o generales para las empresas y organizaciones deben darse seguimiento continuo en el proceso de obtención de los resultados de las operaciones que generan valor agregado (sustantivas) y los resultados financieros previstos por períodos, áreas de operación, productos y otros aspectos. En el caso de la hotelería, la principal actividad que genera valor agregado es el número de habitaciones vendidas, considerando el nivel programado de ventas, la temporada, el servicio ofrecido y otros aspectos, dijimos el 60% de la capacidad instalada. Los indicadores financieros incluyen algunos aspectos adicionales como el precio de venta de las habitaciones de acuerdo a sus características o cualidades, el costo de mantenerlas disponibles al usuario y su acumulación en períodos definidos de tiempo partiendo de un día, que puede ser superior al indicador de ocupación, pero inferior al beneficio esperado de su utilización por el precio de venta ofrecido. La gerencia requiere indicadores más detallados que solamente el volumen de ventas mensuales y el nivel de ocupación logrado, el detalle de la información por períodos cortos permiten identificar las causas del cumplimiento o no de los indicadores planificados.

#### **4. Disposiciones legales puntuales**

El instrumento formal que crea una organización o empresa es la ley o el estatuto de conformación, donde se define en términos globales sus principales objetivos y es la base para su organización y funcionamiento. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables es un objetivo del control interno que debe incorporarse en su diseño e implantarse en las actividades.

En un nivel menor se establecen los objetivos subyacentes a los primarios que son identificados y verificados sobre el cumplimiento esperado en otros niveles de la organización y pueden tomarse acciones correctivas para reorientarlos, así como promover recomendaciones para mejoras.

#### **5. Criterios técnicos de control interno**

Al nivel de los componentes, factores y actividades relevantes están definidos varios criterios técnicos para el funcionamiento eficaz del marco integrado de control interno y para que cumpla el principal objetivo de evaluación de las operaciones y los resultados obtenidos. Este objetivo debe ser cubierto por el encargado de la dirección ejecutiva de auditoría interna (DEAI) y mediante la auto evaluación ejecutada por la propia administración.

Criterios técnicos como las soluciones tomadas en las reuniones periódicas del personal para analizar el avance de los objetivos, la conciliación bancaria para determinar las disponibilidades efectivas, la confirmación de saldos de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar para validar los derechos y obligaciones de la empresa, la documentación formal de las operaciones mediante informes escritos periódicos, entre otros, son parte del marco integrado del control interno.

## **6. Estándares específicos**

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y deben estar incluidos en forma clara y lo suficientemente desglosada. Así mismo, los informes relacionados con la información financiera proyectada y la efectivamente realizada que requiere cifras comparativas al menos de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión institucional.

Existen varios estándares específicos relacionados con las actividades que generan valor agregado a la empresa u organización y deben incluirse al diseñar los procedimientos a ser aplicados en la ejecución de las operaciones.

## **7. Información generada**

Las bases de información histórica producida por la empresa u organización proveen relevantes indicadores mediante los presupuestos de operaciones y la proyección de los resultados esperados, datos fundamentales para valorar la empresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores.

Respecto a las operaciones sustantivas, como el caso del hotel donde un usuario puede comparar la producción obtenida por su empresa con relación al promedio de la ciudad donde opera o al promedio internacional, hasta determinar lo acertado de la gestión de la gerencia. Más aplicaciones son factibles en el diseño del marco integrado de control interno, de inicio para la propia administración y luego para los accionistas, inversionistas, instituciones financieras y proveedores.

## **8. Rendimientos esperados**

La proyección de los rendimientos esperados a base de los resultados estadísticos de los últimos ejercicios y del entorno político, social y económico en que se desempeña la empresa es un indicador importante que se utiliza en varios aspectos. Uno de ellos, dar confianza a los accionistas en el funcionamiento de la organización y obtener una mejor cotización de las acciones basándose en resultados conservadores.

## **9. Otros criterios de control**

En forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos y garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado o la introducción de los correctivos necesarios.

El ejemplo del hotel, se estableció alcanzar y superar el nivel de ocupación del 60% de las habitaciones. Los riesgos considerados fueron el entorno o ambiente existente para estas operaciones en el país, la elevada competencia interna y externa, la elevada carga

tributaria, y los costos elevados del capital. Las acciones previstas estuvieron dirigidas a ejecutar programas especiales para fin de semana y la revisión de las tarifas para promover el uso de las instalaciones.

Las actividades de control incluyen mecanismos para asegurar en buena medida el cumplimiento de los objetivos de la organización y deben incluir el seguimiento para verificar los niveles de ocupación logrados en forma periódica, compararlos con la programación de la administración y proponer acciones para mejora. El marco integrado de control interno se constituye en un elemento coordinador del proceso de gestión institucional.

## **F. Información y comunicación para fomentar la transparencia**

El componente dinámico del marco integrado de control interno es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide del control interno comunican el ambiente de control y trabajo (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Hemos incorporado una pirámide específica para el componente información y comunicación, donde la información en todos los niveles es su base y llega a la supervisión en la parte superior. La pirámide es similar a la del MICIL y las dos columnas que integran la base con la cúspide es el principio de la rendición de cuentas como una aplicación efectiva de este componente.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, recogen información operacional (actividades que generan valor agregado), financiera (estados financieros periódicos) y de cumplimiento (pago de impuestos y otras obligaciones), que posibilitan a la dirección el control de las operaciones y de la organización. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que signifique una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de control. Los empleados deben comprender su papel dentro del marco integrado de control interno, así como la relación existente entre actividades que ejecuta y el resto de empleados. El personal debe disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria la

comunicación eficaz con terceros: usuarios (clientes), proveedores, organismos de control y propietarios (accionistas).

El diseño del marco integrado de control interno requiere que las organizaciones produzcan información relevante, operacional, administrativa, financiera y estadística sobre las actividades internas y la relacionada con los acontecimientos externos.

La comunicación de la información producida debe ser relevante para la organización y llegar oportunamente a los funcionarios y empleados que la necesiten y utilicen, para permitir el cumplimiento de sus responsabilidades u otras funciones de validación.

La revisión, documentación, registro, información y validación de las operaciones son tareas ejecutadas por el personal al interior de la organización y están relacionadas con las transacciones (compra y venta de bienes y servicios) y las operaciones (producción o prestación de bienes y servicios).

El marco integrado de control interno incluye las actividades relacionadas con la gestión administrativa (gerencial) y financiera (procesos de registro y control financiero) que procesan las operaciones para la documentación, registro, información y validación sea en medios informáticos, en forma manual o una combinación de los dos.

La información considerada en el marco integrado de control interno incluye un campo más amplio de lo que sucede al interior de la organización, incorporando datos y registros sobre los hechos externos a la empresa, como las condiciones económicas en que se desarrolla, los cambios en la demanda de los bienes o servicios que produce, la información sobre los bienes y servicios necesarios para el proceso de producción, la investigación del mercado en que se desarrolla, las exigencias de los clientes o usuarios, el desarrollo de productos o servicios por la competencia y las iniciativas de ley y normativas propuestas con relación a las actividades de la empresa.

La calidad de la información generada por la empresa afecta la capacidad de la gerencia y de los mandos medios para tomar decisiones adecuadas al administrar la organización. Lo óptimo es disponer de tecnología de la información que permita la consulta en línea y, por tanto, actualizada en todo momento.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad contener los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son:

## **1. Información en todos los niveles**

La información relevante como resultado de las operaciones que generan valor agregado, de la gestión y de los procesos financieros que se produce periódicamente es difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y luego diseminada al resto del personal bajo su dirección.

El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información de las diferentes unidades y consolidada para uso de la dirección superior en todos los niveles de la empresa sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y en forma acumulada los objetivos de la organización.

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que es el recurso más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y la consecución de los objetivos de la unidad y de la institución.

La información periódica al máximo nivel de supervisión institucional requiere varias características y cualidades para evaluar en forma detallada los puntos de control para identificar los riesgos relevantes y promover las acciones de control efectivas por la administración o la gerencia de la empresa. En muchos casos la información generada para este nivel jerárquico requiere la aprobación formal y por tanto un conocimiento y análisis profundo de los resultados obtenidos.

La documentación de las acciones generadas a partir de la información recibida, analizada y aprobada en los diferentes niveles de la organización es un requerimiento importante del marco integrado, ya que posibilita la reorientación y mejor utilización de los recursos de la empresa.

## **2. Datos fundamentales en los estados financieros**

Un elemento principal del componente información y comunicación son los estados financieros. Estos son el medio más conocido y divulgado para la presentación de los resultados de operación de una organización. No obstante, la información integrada en dichos documentos puede tener diferentes estructuras y contenidos que la hacen incompleta, a pesar de ser extensos y adjuntar información de detalle.

Los estados financieros básicos de una empresa se preparan por períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Los estados mensuales no incluyen los registros de operaciones relacionadas con las valuaciones que se realizan en periodos mayores. Los informes financieros trimestrales y semestrales acumulan la información del período, pero al igual que los mensuales, las valuaciones no incluyen todas las operaciones y por tanto no contiene toda la información que permita un análisis de los resultados sobre bases completas.

La información financiera del ejercicio anual de operaciones requiere una serie de características técnicas que lo hacen completo y se basa en las afirmaciones que la administración conoce y asume la responsabilidad sobre su contenido e incluye las firmas de los principales funcionarios, el Gerente o Presidente Ejecutivo, el Director o Gerente Financiero y el Contador General de la organización, así como el lugar y la fecha en que fue preparado y firmado.

Los requerimientos técnicos incluyen los cuatro estados financieros preparados en forma comparativa con los del año anterior, incluyen todos los ajustes conocidos y los resultados presentados son reales. La presentación de las notas explicativas o aclaratorias a los estados financieros que incluyan las políticas y métodos de registro utilizados, así como el desglose de la información relevante de interés a los usuarios internos y externos.

La difusión pública de los estados financieros anuales es una condición para cimentar la transparencia con la presentación de la información y los resultados obtenidos por la empresa y los organismos.

### **3. Herramienta para la supervisión**

El principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de un organismo.

Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer en forma acumulada los niveles de producción logrados y la utilización de los recursos de la organización.

Hace unos días se verificaban las operaciones de una municipalidad pequeña donde se emiten boletos para controlar el uso de los servicios públicos de parqueo y uso de los sanitarios, actividades para las cuales están designados a tiempo completo dos empleados. Revisando los informes de ingreso por estas actividades no llegan a cubrir las erogaciones que por salarios y compensaciones reciben los empleados. Utilizando la información como herramienta de supervisión es evidente la necesidad de incrementar los ingresos por los servicios prestados o la necesidad de una concesión del servicio para que se convierta en una actividad que produce mayores recursos que la inversión realizada en infraestructura, el pago de las remuneraciones al personal de la municipalidad y el manejo y registro de los boletos emitidos para el cobro por la prestación del servicio.

Actualmente la compilación de información que recoge datos sobre el nivel de satisfacción de los usuarios o clientes permitirá identificar la venta de productos por zonas, la incorporación y pérdida de clientes o usuarios, la aplicación de garantías solicitadas, las quejas y comentarios, entre otras. Estos datos luego de su análisis permitirán tomar algunas orientaciones para el mejor funcionamiento del organismo.

La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los niveles directivos superiores e intermedios para apoyar el cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **4. Información adicional y detallada**

Información sobre el comportamiento de las operaciones realizadas para su integración en la base de datos estadísticos que permitan analizar las relaciones con el ámbito de cobertura de las operaciones, las variaciones en el número de clientes o usuarios, cambios en el número de personal de la empresa, la distribución del personal en unidades de operación y de apoyo, entre otras, son elementos adicionales a la información considerada en los puntos anteriores.

El informe anual de la gestión preparado por la Gerencia o Dirección Ejecutiva de la empresa incorpora la información detallada sobre las actividades programadas y ejecutadas por todas las unidades operativas importantes y por lo general en períodos anuales.

La información detallada que sirve para la preparación de los informes compilados o consolidados se maneja en los niveles de operación y es importante que sean compartidas con las unidades relacionadas.

#### **5. Comunicación de los objetivos de la organización**

La comunicación es una actividad totalmente relacionada con la entrega de información importante para la ejecución de las operaciones. La información generada en diferentes niveles de operación debe dirigirse a los funcionarios con responsabilidades operacionales, que requieren de información financiera y no financiera.

De manera similar, una comunicación amplia, que incluya las expectativas y responsabilidades de las personas y de los grupos relacionados con los objetivos de la empresa, debe estar disponible.

##### **a. La comunicación interna:**

El mensaje de la gerencia sobre el conocimiento del marco integrado de control interno es importante para que los funcionarios y empleados tomen con la seriedad los criterios relevantes, sobre todo a partir de la posible participación en los procesos de auto evaluación al nivel de la organización y potencialmente de las actividades en que estén vinculados en forma directa.

La información y datos necesarios para ejecutar las actividades de todo el personal, especialmente el relacionado con las actividades que generan valor añadido o la gestión de explotación y los procesos de control financiero, deben recibir el mensaje claro de la gerencia para aplicar los criterios de control interno.

El personal debe conocer que cuando se presente una condición es conveniente prestar atención a la causa que la ocasiona. De esta manera, se identifica la deficiencia potencial tomando las medidas para evitar que se repita. Como ejemplo, la identificación de mercaderías no comerciables por su estado, deben orientarse a identificar la causa de esta situación, en lugar de solo promover el registro de una provisión para justificar la situación.

Debe establecerse un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles. El personal encargado del manejo de las operaciones sustantivas o que generan valor está capacitados para reconocer los problemas cuando estos se producen y por tanto pueden informar de manera oportuna basados en datos precisos y exactos. Es necesario el establecimiento de líneas de comunicación abiertas y la disponibilidad de los directivos para escuchar.

Debe existir un mensaje claro para animar al personal a informar sobre los incumplimientos del código de conducta de la organización a manera de un control preventivo.

La comunicación entre la dirección ejecutiva, el consejo de administración y otros comités constituidos es importante. La dirección debe informar de manera continua sobre la rentabilidad, desarrollos en proceso, riesgos identificados, iniciativas importantes y otros aspectos relevantes. Con la información disponible el Consejo actuará de manera eficaz en su función de supervisión y se constituirá un foro para el debate de asuntos importantes y entregando asesoría para resolver problemas relevantes.

El Consejo de Administración debe establecer requerimientos mínimos de información en tiempo y forma a ser cubiertos por la dirección ejecutiva de la empresa.

**b. La comunicación externa:**

La comunicación abierta a los clientes y usuarios de los bienes y servicios y a los proveedores de bienes y servicios pueden aportar información de valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios que produce la empresa, posibilitando la respuesta oportuna a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. La comunicación de las reglas para el comportamiento que se espera de los proveedores y el intercambio de información sobre el comportamiento esperado en las relaciones de negocios.

Los organismos de supervisión, como las instituciones financieras o de seguros producen información sobre las inspecciones realizadas y son fuentes de información independiente que fortalecen en algunos casos los criterios de control establecidos en la empresa.

Las quejas o consultas que se reciben sobre los servicios o los productos negociados, en muchos casos, revelan la existencia de problemas en las operaciones, los que deben ser revisados por empleados independientes de las operaciones iniciales.

La comunicación con los accionistas, organismos de control, analistas financieros y otras personas debe incluir información de acuerdo con sus requerimientos de manera que puedan comprender el entorno de las actividades y los riesgos que asume la empresa. La información debe ser relevante, pertinente y oportuna con referencia a los requerimientos legales aplicables.

La comunicación entre la dirección ejecutiva y los usuarios o interlocutores externos, realizada en forma abierta y sincera permite transmitir el mensaje en todos los ámbitos de la organización.

### **G. Supervisión interna continua y externa periódica**

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.” Cita del Informe COSO, Díaz de Santos Editores, 1997.

El marco integrado de control interno diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

Varias causas se pueden señalar para que el marco integrado de control interno pierda vigencia al apoyar el cumplimiento de los objetivos incluidos en su definición. Por esto la dirección de la entidad deberá determinar si el control interno es adecuado en todo momento y es capaz de asimilar los nuevos riesgos que se presentan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El componente de control interno denominado supervisión permite evaluar si este continua funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

La supervisión se aplica a todas las actividades importantes de la entidad (clasificadas en las que generan valor agregado, de infraestructura, de gestión y los procesos financieros) incluso en el caso de servicios externos contratados.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes factores:

### **1. Monitoreo continuo por la administración**

El proceso de ejecución de las operaciones incluye una serie de actividades que permiten validarlas, tales como las comparaciones, las autorizaciones, las conciliaciones y otras tareas que dan seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados.

Varios ejemplos de la supervisión aplicada en el proceso de ejecución de las operaciones señalamos a continuación:

- La conciliación de la información generada en las unidades de producción y los datos producidos en el área financiera, con el fin de comprobar que los cargos a los diferentes procesos o lotes de producción son correctos. La disponibilidad de información financiera completa y oportuna es el requerimiento que permite este procedimiento y ajustar las diferencias identificadas, de ser el caso.
- La información recibida de terceros que confirma los datos generados en la organización y que señalen diferencias en las operaciones aplicadas y los saldos pendientes de liquidación y pago. Los reclamos en la facturación por venta de servicios o productos identifican la existencia de deficiencias en el proceso de facturación o incluso en la entrega de las facturas. De igual manera, las entidades públicas pueden intercambiar información y puntos de vista respecto al cumplimiento de las disposiciones legales y otros temas relacionados con el control interno.
- Una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas. La segregación de funciones es una forma de disuadir el interés por el fraude, ya que hace evidente las actividades sospechosas.
- Los eventos de capacitación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante sobre la eficacia de los controles internos.
- Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta es una práctica recomendable y parte del componente supervisión en el marco del control interno.
-

## **2. Seguimiento interno**

Las evaluaciones del control interno ejecutadas por la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI) varían según la magnitud del riesgo a ser controlado y la importancia de los controles requeridos para reducir los riesgos. Los requerimientos de evaluación son fundamentados en el análisis de los riesgos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos primarios, considerando los elementos de alarma temprana incorporados en la información producida y los indicadores de referencia establecidos.

La evaluación del control interno esta dirigida a las actividades importantes que presenten riesgos en cuanto a la obtención de los objetivos primarios de la organización y que pueden ser evaluados en el marco integrado del control interno, a partir de la evaluación de sus componentes e identificar los factores susceptibles de mejora con un efecto directo para la administración de los riesgos relacionados. El proceso de auto evaluación del control interno es una herramienta que se sugiere aplicar para el seguimiento interno en la organización.

La evaluación del marco integrado de control interno puede estar motivada por cambios importantes en la estrategia o la gerencia, adquisiciones o enajenaciones importantes, modificaciones relevantes en la producción o en los métodos de registro y de la información financiera. En este caso, la evaluación debe centrarse en cada componente del control interno relacionados con todas las actividades importantes.

## **3. Evaluaciones externas**

El diseño del control interno incorpora las evaluaciones externas realizadas en forma periódica como parte de la auditoría a los estados financieros u otro tipo de evaluación que se programe o se contrate para la empresa.

La evaluación del control interno como parte de una auditoría externa toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa. Puede estar dirigida la evaluación a la validación de los procesos aplicados por el seguimiento interno. Lo anterior, hace evidente la necesidad de mantener la documentación que evidencia el proceso, los criterios utilizados, la integración de la muestra del personal que participó en la auto evaluación y los informes resultantes del trabajo desarrollado.

La evaluación del marco integrado del control interno como parte de la auditoría financiera es nuevo y está en el proceso de implantación, mucho más debido a que el procedimiento también es reciente para las direcciones de auditoría interna de las organizaciones.

La evaluación de marco integrado de control interno como parte de la auditoría de gestión proyecta un nuevo reto para las auditorías especializadas, de manera especial al promover la evaluación del control interno dirigida a las actividades que generan valor agregado de las empresas y organismos.

## V. LIMITACIONES, RESPONSABILIDAD Y LOS CONTROLES SUAVES

### A. Limitaciones para el diseño y aplicación del MICIL

El marco integrado de control interno integrado, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, sólo es capaz de proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración, respecto a la obtención de los objetivos de la organización.

Las posibilidades de lograr los cuatro objetivos definidos para el marco integrado de control interno y que podríamos trasladarlos a la organización, se ven disminuidas por las limitaciones inherentes al propio control interno, tales como: juicios errados en la toma de decisiones, disfunciones por fallas humanas, errores, desconocimiento de las disposiciones legales relacionadas, entre otros. Además, dos o más personas pueden ponerse de acuerdo para burlar los controles establecidos y la dirección superior siempre tiene la posibilidad de eludir los controles formales. Por otra parte, debe considerarse los costos del control con relación a los beneficios esperados.

El diseño y la aplicación del marco integrado de control interno, siempre tendrán limitaciones para proporcionar una seguridad absoluta con relación a los objetivos incluidos en su definición, por lo que es importante considerar las siguientes realidades:

#### 1. Juicio individual del personal

Las decisiones se basan en el buen juicio de las personas utilizando la información disponible en el momento preciso y bajo las condiciones de presión que presente la actividad; sin embargo, los errores humanos en la toma de decisiones, en los diferentes niveles de la organización, limitando la eficacia de los controles diseñados e implantados.

Una vez observado el funcionamiento del MICIL, se puede concluir que los resultados obtenidos son menores a los deseados o programados y por tal motivo es necesario introducir actualizaciones o modificaciones al diseño anterior.

#### 2. Funcionamiento errado de los controles

Los controles internos pueden fallar a pesar de estar adecuadamente diseñados e implantados. También es posible que el personal comprenda en forma errada las instrucciones. Otra manera de cometer errores es debido a la falta de interés, esmero, fatiga o concentración en las actividades ejecutadas. Por ejemplo: El funcionario encargado de supervisar actividades e investigar las excepciones a las operaciones del área, puede no cumplir su responsabilidad, sacrificando la oportunidad de adoptar las medidas correctivas necesarias.

Los cambios en los procedimientos, sin que se entrene al personal encargado de la actividad, limitarán la posibilidad de que estos reaccionen en forma oportuna ante los indicios de un mal funcionamiento del sistema. Un ejemplo: los códigos de identificación

de los productos utilizados en los reportes de producción se cambiaron y existe personal que lo está preparando con los códigos anteriores. Ello dificultará la compilación de los datos y la preparación de los informes relacionados.

### **3. Omisión de los controles por la dirección**

Las personas hacen funcionar el marco integrado de control interno y, éste no puede ser más eficaz que ellas. Incluyendo a las entidades que tienen un ambiente de control y de trabajo sobresalientes, con elevados niveles de integridad y de sensibilidad y apoyo a los controles. Siempre existe la posibilidad que el directivo eluda o trate de pasar por alto los criterios de control interno instalados. Muchos ejemplos, son conocidos en estos tiempos, con los problemas que tienen las empresas más importantes, que disponen de controles internos sólidos y muy bien diseñados, pero la presencia de intereses individuales han ocasionado problemas muy serios en los mercados de valores calificados, generando pérdidas incalculables a muchos ciudadanos que invirtieron confiando en la solidez del control interno que presentaban las empresas que estaban registradas en la Bolsa de Valores: Worldcom, Enron, Tyco, entre otras, han presentado problemas de control interno relacionados con la integridad, los valores y la ética de los directores, funcionarios y empleados que conociendo los problemas guardaron silencio y permitieron que el daño llegue a muchas personas que creyeron en el sistema.

La elusión o el pasar por alto los controles establecidos por parte de la dirección se produce cuando se omiten las políticas y procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con el fin de obtener lucro personal, mejoramiento en la presentación de la información financiera, o disimular el incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias. La elusión incluye prácticas como la falsificación deliberada de información ante bancos, abogados, entidades financieras y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos como órdenes de compra y facturas de venta.

Las intervenciones de la dirección se efectúan en forma directa y tienen su correspondiente soporte documental o se comunican al personal adecuado de la organización, mientras que la elusión normalmente no se documenta ni se comunica, en un claro intento de encubrir los hechos.

### **4. Colusión del personal**

La colusión de dos o más personas provoca fallos en el marco integrado de control interno. El caso se refiere a las personas que actúan en forma colectiva para cometer y encubrir un acto, distorsionar los datos financieros y otra información de gestión que puedan alterarse de modo que no sea identificable por el marco integrado de control interno. Por ejemplo, un funcionario que aplica un control importante puede confabularse con el cliente, proveedor u otro empleado para obtener beneficios personales. Otro caso: varios estratos de la gerencia comercial pueden confabularse para presentar resultados que cumplan con las perspectivas del presupuesto y los objetivos, sin que realmente se hayan logrado a fin de obtener incentivos importantes y adicionales para la dirección.

## **5. Relación del costo del control comparada con los beneficios**

En general, los recursos disponibles son escasos, por este motivo las empresas y organismos deben analizar los costos que se insumen en el establecimiento del control con relación a los beneficios esperados de su implantación. Se debe considerar tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto positivo en la empresa, junto a los costos de implantación de los nuevos procedimientos de control. Por ejemplo, resultaría poco rentable implantar un sistema sofisticado de control de inventario de materia prima, sí: el costo de la materia prima no es significativo, la materia prima no es perecedera, existen posibilidades de un suministro continuo y oportuno, y se dispone de suficiente espacio para almacenarla.

La relación costo beneficio se vuelve más compleja cuando existen relaciones entre los controles y las actividades. En el caso de los controles integrados o incorporados en los procesos de gestión y del negocio, es difícil aislar los costos y los beneficios correspondientes.

Un control excesivo resulta costoso, contraproducente y poco aplicable. Un cliente acostumbrado a realizar sus pedidos por teléfono pondrá resistencia a procedimientos más complicados. De manera similar, un banco que obliga a los potenciales prestatarios con un buen historial de crédito a presentar información financiera y de gestión compleja, tendrá dificultades para obtener nuevos y buenos clientes. La ausencia de control supone el riesgo de morosidad elevada y dificultades de recuperación de la cartera. De lo anterior se concluye que es necesario encontrar un equilibrio adecuado.

A pesar de las dificultades, se podrá tomar decisiones basadas en la relación costo beneficio, como es el caso de disponer o no de la función de auditoría interna en las empresas que cumplen determinados indicadores básicos.

### **B. Responsabilidad por el diseño y aplicación del MICIL**

Todo el personal de las organizaciones tienen responsabilidades que cumplir, con relación al diseño y la implantación del marco integrado de control interno.

La dirección superior y, en primer lugar, el titular, presidente o director general, tiene la responsabilidad principal sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la institución; por tanto, debe ocuparse de que funcione en forma adecuada.

Los directores intermedios, relacionados con las operaciones, la administración y la gestión financiera, son puntos claves de control de la manera como la dirección superior ejerce sus funciones, principalmente al considerar que cada uno tiene la suficiente autoridad y responsabilidad para ejercer los controles internos en el ámbito de funciones de sus unidades.

El consejo de administración tiene la responsabilidad de definir las políticas relacionadas con las operaciones ejecutadas por la entidad, relacionadas con el diseño y

funcionamiento del marco integrado de control interno. Por otra parte, el consejo tiene autoridad para supervisar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento periódico de los objetivos de la organización. Para cumplir con su responsabilidad, el consejo, dispone del Comité de Auditoría y la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI), que evalúa en forma continua el funcionamiento del control interno dirigido a las principales áreas de riesgo e informa oportunamente los resultados importantes al Comité, para su conocimiento y decisión.

La auditoría externa también evalúa el control interno y contribuye a validar su efectividad y eficiencia, con base en los resultados obtenidos de las evaluaciones de la DEAI y las auto evaluaciones del marco integrado de control interno aplicadas por la administración. Los auditores externos no tienen ni asumen responsabilidad respecto al marco integrado de control interno de la organización.

Todo el personal de la organización dispone de autoridad y además es responsable de aplicar los controles internos diseñados e implantados, debiendo informar de manera formal al funcionario superior sobre las limitaciones que observe o tenga en la aplicación de los controles establecidos, señalando las causas que las motivaron.

### **C. ¿Qué son los controles suaves?**

Los controles suaves relacionados con el marco integrado de control interno son las actividades y tareas ejecutadas en el proceso o trámite de una o varias operaciones, que no están formalizadas por escrito, pero aseguran el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema. Generalmente, son prácticas que permiten el conocimiento, la difusión, la aplicación y la participación en las actividades de la empresa. Algunos ejemplos: las reuniones periódicas que organiza y ejecuta la gerencia para conocer el avance de los principales objetivos de la entidad o de las unidades operativas y decidir sobre las acciones requeridas para mejorar el alcance de los objetivos principales; la difusión progresiva de criterios a emplear respecto a los controles formales y la práctica relacionada con el conocimiento continuo del código de conducta ética.

Un control suave que llega a ser incluido en el diseño del marco integrado de control interno, a más de su definición formal en los documentos promulgados, está constituido por su difusión entre los usuarios directos que impulsan su aplicación al momento de participar en la ejecución de las operaciones.

Cada unidad administrativa de una empresa puede definir varios criterios para que los controles suaves se vayan incorporando al marco integrado de control interno. También se considera como un control suave a los criterios técnicos utilizados como referencia para la ejecución efectiva de las operaciones, a manera de un benchmarking al interior de la organización.

#### **D. ¿Cómo aplicar y evaluar los controles suaves?**

El diseño del marco integrado de control interno debe considerar la implantación de los criterios relacionados con su difusión, entrenamiento, actualización y discusión constante entre el personal encargado de los procesos de producción, y las actividades de apoyo, gestión y procesos financieros.

La preparación de manuales de procedimientos y de formularios a utilizar en el procesamiento de las operaciones y de las transacciones financieras es un paso importante, que requiere de esfuerzos continuos e importantes. Sin embargo, como señalamos en la introducción, el marco integrado de control interno es mucho más que los manuales y las disposiciones reglamentarias; el elemento o recurso fundamental es el personal de la organización. El capital humano, como actualmente lo denominan varios autores, debe participar amplia y activamente en el diseño del marco integrado de control interno utilizando sus conocimientos y experiencias para definir los aspectos más relevantes, tanto formales como informales.

Para la aplicación, implantación y funcionamiento del marco integrado de control interno el personal se debe estar convencido de las ventajas que tienen los procedimientos a ser implantados y para esto es necesario capacitar, demostrar las ventajas para la organización y el empleado; revisar su contenido en forma periódica para actualizarlo y mejorarlo; evaluar los conocimientos del personal que participan en los procesos, sobre los controles suaves y una vez validados incluirlos en la actualización de los controles formales.

Los controles suaves están constituidos por las acciones aplicadas con el apoyo del personal para la difusión, actualización, aplicación, generación de sugerencias para mejoras y otras formas de colaboración dirigidas a mejorar el logro de los objetivos institucionales. Los controles suaves son mejor ubicados desde el punto de vista de la evaluación del marco integrado de control interno, cuando se indaga sobre el conocimiento, la aplicación y los resultados obtenidos de los “controles fuertes” establecidos por la organización. Un ejemplo clásico, indagar sobre el conocimiento del Código de Conducta Ética y la aplicación que se ha dado en el pasado cercano (control suave), en lugar de verificar la existencia y actualización de dicho Código (control fuerte).

La evaluación de los controles internos suaves es posible mediante la observación de las operaciones realizadas por la organización, ubicando las prácticas que evidencian la existencia de los controles no formales que generan mayores niveles de producción o de calidad en el servicio, debido a la aplicación de prácticas relacionadas con el liderazgo, el trabajo en equipo, la ayuda mutua, el benchmarking, las reuniones para la auto capacitación, la auto evaluación del rendimiento, y otras no establecidas de manera formal.

Los controles internos suaves que generan niveles elevados de rendimiento para la organización deben ser compartidos con otras unidades administrativas y multiplicados al nivel de la entidad u organismo.

### **E. Qué normar y que evaluar?**

El MICIL establece los criterios fundamentales para estructurar el control interno de una empresa, organismo o entidad, considerando el contexto en que desarrolle sus actividades y su estructura organizativa basada en los criterios de la calidad total.

El componente ambiente de control y trabajo establece los factores fundamentales requeridos para el adecuado funcionamiento de una empresa u organismo. Los ocho factores en que se concentra el componente constituyen los cimientos de la pirámide en que se ven reflejados las organizaciones y son los siguientes:

La **Integridad y los Valores Éticos** en la ejecución de las operaciones y en la actuación del personal de la organización. Este factor incluye todas los dispositivos relacionados a partir de su estatuto de creación y las leyes y reglamentos relacionados.

**Estructura organizativa** definida a base de los criterios establecidos en el estatuto o ley de creación y definida en un Manual de Organización y Funciones específico para cada organismo. Es importante el establecimiento de los niveles jerárquicos necesarios y las principales funciones, autoridad, relaciones, responsabilidades, dependencia y productos o servicios generados.

**La autoridad asignada y las responsabilidades asumidas** definidas en el documento de creación de la empresa o entidad son importantes y el fundamento para las relaciones entre los principales funcionarios y el organismo que los contrata. Una buena parte de este factor estará contenido en el Manual de Organización y Funciones referido en el factor antes descrito.

La **administración del principal recurso de las organizaciones, su personal**. De manera similar atendiendo los dispositivos estatutarios o legales, la organización debe preparar un documento formal que establezca los criterios fundamentales para la administración de su capital humano, incluyendo todas las fases del proceso a partir del reclutamiento y llegando hasta la evaluación del desempeño individual y la productividad alcanzada.

La **competencia profesional del personal de la organización**, es importante y nace de una administración eficiente del recurso humano, adicionada con la especialización y la superación individual del personal que periódicamente debe ser evaluado en cuanto a la producción y el apoyo a los objetivos de la entidad, que genera valores positivos y mejores niveles de rendimiento. La normativa técnica es parte de la administración del capital humano y requiere un manejo profesional, de manera especial en las organizaciones que utilizan en forma intensa este recurso para la producción de bienes o la prestación de servicios.

La **filosofía de la dirección y el estilo de gestión** tiene relación con la manera en que la empresa es administrada, incluye el tipo de riesgo que se acepta. En dicho sentido la dirección toma como base la autoridad asignada y las responsabilidades asumidas para administrar los recursos con que cuenta la organización. El estilo de dirección estará relacionado con el liderazgo, la dinámica en el ejercicio de la autoridad, el trabajo en equipo, el benchmarking, el cumplimiento de las responsabilidades utilizando los criterios técnicos definidos de manera formal, entre otros. El apoyo a las actividades de control interno de los recursos en todos los niveles es importante para orientar los esfuerzos a las áreas que mayores riesgos presentan con relación al cumplimiento de los objetivos de la organización y además presentan mayores posibilidades de mejora.

La **Junta o Consejo Directivo de la empresa** debe orientar a la gerencia mediante las políticas que la encausen hacia el cumplimiento de sus objetivos, considerando la información generada periódicamente en los niveles operativos y de apoyo de la organización. Además, se constituye en un nivel de supervisión positivo y oportuno para evaluar los resultados de las operaciones y para lo cual dispone del apoyo directo del Comité de Auditoría y otros que considere necesarios de acuerdo al tamaño de la organización, así como el apoyo de la función de auditoría interna para evaluar de manera continua las áreas que mayores riesgos presentan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La Junta Directiva de las organizaciones o corporaciones esta al máximo nivel jerárquico de autoridad en la administración de la empresa, en representación de los accionistas que son los propietarios de la empresa, se reúnen cada año en forma ordinaria para conocer los principales resultados presentados por la gerencia y verificados por auditoría. Esta información es la base para tomar decisiones respecto a su aprobación, la distribución de utilidades, el incremento del capital o de las inversiones importantes, el contratar la firma de auditoría externa para el ejercicio en curso y otros temas de importancia para la operación del organismo.

La **rendición de cuentas** o la “responDabilidad” de los funcionarios y empleados de una organización de informar sobre la utilización de los recursos disponibles para el ejercicio de sus funciones y de los resultados obtenidos basados en una planificación previamente elaborada. La producción de informes periódicos y la comunicación efectiva y oportuna de los resultados alcanzados es la manera como se promueve la rendición de cuentas y se fomenta la transparencia en el manejo de las operaciones autorizadas y la “responDabilidad” por la utilización de los recursos.

Respecto a los otros componentes del marco integrado de control interno, la necesidad normativa esta relacionada con la planificación anual de operaciones y la determinación de los riesgos potenciales, así como las actividades de control necesarias para evitarlos. Los informes periódicos y oportunos de todas las áreas de operación permiten controlar los indicadores mínimos de rendimiento y generar acciones que eliminen o minimicen los riesgos de incumplimiento de los objetivos de la organización.

Los reportes e informes llegan directamente a la Junta Directiva o a través de los comités conformados para que los resultados sean analizados, las mejoras sean concretadas y en

otros casos sean aprobados. El producto de los análisis y evaluaciones es importante para generar políticas e instrucciones para la operación eficiente y efectiva de la organización.

## **VI. EL MODELO GENERICO EMPRESA Y CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN**

El desarrollo de modelos se ha constituido en el elemento fundamental para la definición y aplicación de los criterios o estándares técnicos a través de los cuales se sistematizarían las actividades, los procesos y los productos relacionados. Ejemplos de este tipo de modelos constituyen: los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), las Normas para la Calidad Total, las Normas ISO 9000, entre otros. El tema está siendo aplicado en varias profesiones o disciplinas. No obstante, el nivel de aceptación obtenido en el ámbito internacional por los criterios técnicos relacionados con los sistemas de contabilidad y la auditoría financiera, puede decirse que están globalizados.

En algunas áreas se han desarrollado criterios referidos a la economía de los países, tomando como base la información referida al producto interno bruto (PIB), la balanza de pagos y otros aplicables a los países, los gobiernos estatales o las municipalidades al aplicar el análisis financiero y económico. En dicho entorno económico operan las empresas privadas y las instituciones públicas y, puede señalarse que son criterios aceptados de manera general. Se ha llegado a definir un porcentaje del PIB como el déficit presupuestario manejable para los Gobiernos o aceptable para un país. Similar situación se maneja con la balanza de pagos, cuando se manifiesta debe ser positiva, basada en mayores exportaciones y menores importaciones.

En el área administrativa también se han definido enunciados conceptuales, sin haber llegado a la característica de aceptación general. Quizá el proceso administrativo es de aceptación general y otros requerimientos relacionados con la administración del recurso humano.

En la misma área administrativa en cuanto a, los requerimientos para la contratación y adquisición de bienes y servicios han venido aplicándose una serie de pasos que en la práctica son aceptados para cumplir y completar el proceso, tales como: los términos de referencia, el número mínimo de participantes para un concurso determinado, la evaluación de las ofertas, la conformación del comité de adquisiciones y, muchos más, los que se aplican en forma continua basados en una estratificación del monto de las adquisiciones.

El modelo genérico de organización o de negocio que se propone esta referido a las empresas comerciales e industriales, no obstante, es aplicable a todo tipo de organización que produce servicios y los comercializa, igual para las entidades públicas y los organismos de la sociedad civil que prestan servicios a la comunidad.

Definir un **modelo genérico de organización**, basado en el contenido en el Informe COSO, constituye uno de los principales objetivos del marco integrado de control interno en cada entidad o empresa, tomando como referencia las actividades del entorno empresarial y económico en que desarrolla sus actividades y son las que generan valor añadido a la empresa.

#### **A. Clasificación de las actividades realizadas por las organizaciones**

El funcionamiento de un país exige una diversidad amplia de empresas, entidades y organismos que realizan sus actividades basados en una estructura legal, reglamentaria y normativa que identifica diferentes clases de empresas por la conformación de su capital y de sus accionistas, por las actividades que desarrollan, por el sector en el cual de desenvuelven, por la orientación social que tienen y otras relacionadas.

Las organizaciones realizan actividades que se clasifican por el propósito u objetivo básico de las mismas y se establecen en su estatuto o ley de creación. Una lista resumida de empresas por su actividad básica es la siguiente:

- Dedicadas al comercio mediante la compra y venta de bienes,
- Fabricación de los productos que se expende mediante los canales de distribución establecidos,
- Producen servicios y los comercializan en forma directa a los usuarios finales,
- Ofrecen servicios profesionales especializados en varias disciplinas,
- Entidades u organismos públicos creados para la prestación de servicios producidos de manera exclusiva por el Estado.
- Organismos de la sociedad civil relacionados con los gremios profesionales, asociaciones civiles, organizaciones de productores y comercializadores, entre otros.

En todos los casos señalados las organizaciones mantienen una estructura y tienen sistematizadas sus operaciones a base de cinco actividades primordiales o fundamentales que se detallan en la continuación:

**Actividades de contexto** referidas al ambiente en que se desarrollan las operaciones y las relaciones importantes que mantienen hacia el exterior de la organización

**Actividades que generan valor agregado o valor añadido**, también conocidas como actividades sustantivas u operativas, y son las que generan u originan ingresos netos superiores a los costos de adquisición y venta de los bienes o de los servicios producidos y ofrecidos a los clientes o usuarios.

**Actividades de infraestructura** que son la base para soportar el funcionamiento de las actividades que generan valor agregado y permiten que la consecución de los objetivos de la organización sea eficaz.

**Actividades de gestión** relacionadas con la gerencia o administración de los recursos y de los servicios de apoyo para la eficiente operación de todas las actividades desarrolladas por la organización.

**Actividades sobre los procesos financieros** orientadas como de apoyo hacia la validación, registro, análisis, información y control de las transacciones financieras generadas por las operaciones de producción, compra, venta, mercadotecnia, servicio al cliente o usuario, administración de los recursos humanos, adquisición de materia prima, desarrollo de tecnología, gestión e información sobre los recursos administrados.

En síntesis, todas las empresas u organizaciones desarrollan las actividades señaladas con algunas variaciones en la forma de estructurarlas y ejercerlas. Están presentes en las organizaciones grandes, medianas y pequeñas. Las diferencias están en la intensidad de las mismas o en la asignación de recursos para mejorar el desempeño. A manera de ejemplo, las actividades de mercadotecnia de una empresa con unidades de operación en varios países y que funciona con el sistema de franquicias, serán muy amplias en comparación a una empresa nacional que funciona en el mercado nacional sin un desarrollo mayor. Una situación similar se observaría en el desarrollo de la tecnología de la producción, cuando la investigación y desarrollo es una actividad productiva al registrar marcas y patentes y se complementa con el mercadeo de las mismas.

Todas las empresas, independientemente de sus objetivos, realizan los cinco tipos de actividades que establecen el marco genérico de organización necesario para diseñar e implantar el marco integrado de control interno y ser la base para una eficiente y efectiva administración de la empresa y el fundamento para la evaluación posterior de su funcionamiento.

## **B. Las actividades de contexto**

Las actividades de contexto de una empresa u organismo están referidas a las relaciones externas que las operaciones tienen en diferentes niveles. Deben considerar si las operaciones están dirigidas al comercio interior o incluyen el comercio exterior, la producción o el intercambio de bienes y servicios, operaciones dirigidas a un servicio puntual en la competencia de las entidades públicas, como el registro y documentación de los ciudadanos.

Todas las empresas y organizaciones desarrollan actividades de contexto y tienen relación con los siguientes segmentos, a partir de la premisa que se relaciona con la iniciación de operaciones:

**1. Propietarios (accionistas) inversionistas e instituciones financieras.** Parte de la idea para iniciar una actividad, la promoción del negocio y los aportes financieros para que el proyecto sea viable. En el caso de una empresa que este operando la situación es similar.

2. **Organismos públicos relacionados y terceros.** El registro de la empresa y la obtención de las autorizaciones requeridas para su funcionamiento a partir de su calificación oficial.
3. **Colaboradores.** Los directamente relacionados con el personal que apoyará el funcionamiento de la empresa y que debe ser seleccionado y contratado con referencia al tipo de actividades a desarrollar y el ámbito en que funcionará la empresa.
4. **Fuentes de consumo relevantes.** La relación directa con los potenciales clientes o usuarios mayoristas que permite identificar las oportunidades para generar ingresos importantes y sustentar las operaciones de la empresa. De igual manera puede identificarse las amenazas en el caso de las limitaciones que se prevean respecto a dicho acceso.
5. **Competidores.** En todas las actividades empresariales, donde funciona el libre mercado, existe la competencia. Existen organizaciones que ofrecen similares bienes y los servicios que están en mercado. Las amenazas y las oportunidades del mercado deben ser consideradas en el plan de negocio y las estrategias de mercadeo de la empresa. La excepción, en la mayoría de los casos, son las entidades del sector público que en general carecen de la competencia en los servicios y productos que ofrece.

Las relaciones directas entre las actividades de contexto y las de gestión de la empresa, están coordinadas y dirigidas por su Gerente General o Presidente Ejecutivo y el reclutamiento y selección del personal necesario, los suministradores de bienes y servicios y los clientes o usuarios de los bienes y servicios que ofrece la empresa. Este es un resumen del triángulo principal de las operaciones de una organización.

Este marco de referencia aplica a todas las organizaciones con pequeñas variaciones relacionadas con la intensidad de las actividades de contexto. Esto depende del tipo de empresa u organismo de que se este formando. Por ejemplo, si es un banco los requerimientos son mucho más exigentes en varios aspectos, pero si es un negocio de compra venta de mercadería los requerimientos financieros y legales son mucho menores.

### C. **Actividades que generan valor añadido o agregado**

Las actividades que generan valor agregado a una organización están relacionadas con sus operaciones sustantivas y a continuación se presenta en forma desglosada para una empresa comercial que compra y vende mercancías. El esquema puede ser adaptado a otro tipo de organizaciones variando principalmente las tres primeras actividades:

#### 1. **Recepción de mercaderías**

El modelo genérico de organización se inicia con las operaciones de recepción y manejo de las mercaderías adquiridas, que luego son ofrecidas a los clientes ubicados en el área de mercado para las operaciones de la empresa.

Los criterios del marco integrado de control interno están relacionados con los requerimientos de los tipos bienes y los procedimientos relacionadas con la recepción, custodia y manejo de los bienes adquiridos para trasladarlos a las unidades dedicadas a la venta a distribuidores o al consumidor final.

## **2. Operaciones**

Los criterios de control interno definidos y aplicados en los procesos de transformación de las mercancías o la exhibición de las mercaderías para la venta. Las transferencias y traslados de las mercancías requieren de su documentación y registro detallado, así como la conciliación periódica de la información relacionada.

## **3. Expedición de mercaderías**

Una vez concretada la venta de las mercaderías se inician las actividades relacionadas con la expedición y entrega de la mercancía a los compradores finales o los distribuidores calificados de la organización, documentando la operación a base de los pedidos, las facturas y las notas de entrega de los productos.

## **4. Mercadeo y ventas**

El mercadeo de los productos que comercializa la empresa es una actividad sustantiva que requiere cumplir con los criterios de control interno relacionados con el proceso de investigación de la demanda, la promoción y publicidad de los productos, y la venta a los compradores finales y a los distribuidores calificados a base de los estándares definidos por la empresa.

## **5. Servicio al cliente o usuario**

Las acciones relacionadas con el servicio al cliente necesita una definición clara y lo suficientemente amplia, divulgada y atendida cuando se presentan los reclamos. El servicio al cliente está relacionado en forma directa con las actividades de expedición de mercaderías en la entrega de los productos a base de las especificaciones definidas y los servicios relacionados. El registro formal de las solicitudes de servicio de los clientes es el punto clave para el control que debe mantenerse obligatoriamente y ser revisado en forma periódica por una función independiente.

## **D. Actividades de infraestructura**

Las actividades de infraestructura son las que sirven de soporte fundamental para el eficiente funcionamiento de las actividades que generan valor añadido. El soporte esta vinculado con la productividad del capital humano (personal), la generación de tecnología moderna o de punta en las operaciones y el manejo eficiente y eficaz de los aprovisionamientos de mercancías.

## **1. Recursos Humanos**

La administración del capital humano es el punto clave del marco integrado de control interno de una organización. Se lo considera como la base del control interno y está relacionado con la capacidad e idoneidad del recurso humano dedicado a todas las actividades de la organización y, por tanto, los criterios de control interno que en todos los aspectos relevantes para su administración eficaz.

## **2. Desarrollo de tecnología**

La actividad comercial que realice la empresa tomada como un modelo debe permitir el desarrollo tecnológico de sus actividades sustantivas, principalmente las relacionadas con el mercadeo, el servicio al cliente y el manejo de las mercaderías en sus instalaciones.

## **3. Aprovisionamientos**

La capacidad y la calidad de los aprovisionamientos de la empresa es un punto relevante para generar valor agregado mediante la programación, contratación y manejo de las mercancías adquiridas en las mejores condiciones de calidad, precio, oportunidad de envíos y financiamiento para la empresa.

### **E. Actividades de gestión**

Las actividades de gestión están relacionadas con la administración de los recursos de apoyo de la empresa, las que realizadas en forma eficiente y oportuna permiten el funcionamiento efectivo de las actividades de infraestructura y las que generan valor agregado.

#### **1. Gestión de la empresa y administración de riesgos.**

La dirección superior, administra la empresa conforme lo definido en el estatuto de creación de la organización y define el estilo a ser utilizado en su gestión. En gran medida la administración del riesgo está relacionada con la obtención de los objetivos de la empresa y es una responsabilidad de la gerencia, de la misma manera el control y el seguimiento permanente a las operaciones con base en los criterios de alertas tempranas. El establecimiento de estrategias que promuevan el logro de los objetivos de la empresa en su conjunto es parte fundamental de la gestión.

Las actividades de control ejecutadas por la administración de los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos principales de la organización deben ser evaluados en los puntos clave de las operaciones y considerando el giro del negocio. Por ejemplo, en los negocios que presentan períodos donde las operaciones obtienen niveles máximos de demanda, en la hotelería los períodos de vacaciones escolares, festividades locales o regionales, deben ser considerados.

## **2. Relaciones Externas**

Las relaciones externas con las entidades gubernamentales que establecen las políticas y normas relacionadas con las operaciones de la empresa al establecer requerimientos de publicidad, registro y orientaciones en el marco de los dispositivos legales.

## **3. Suministro de servicios administrativos**

El apoyo permanente mediante la disponibilidad de servicios de apoyo oportunos para la ejecución de las actividades sustantivas y de infraestructura de la empresa de buena calidad y al menor costo. Como servicios de transporte, seguridad, mantenimiento y otros relacionados.

## **4. Gestión de asuntos legales**

Las acciones relacionadas con el apoyo que brinda la gestión de asuntos legales en relación con la aplicación de las leyes y normas obligatorias para la empresa, así como garantizar que los contratos y acuerdos propuestos sean equitativos y no perjudiquen los intereses de la organización.

## **5. Tecnología de la información**

La utilización de tecnología de la información (TI) para el diseño y ejecución de los planes estratégicos, así como el procesamiento de la información en forma oportuna y la entrega a los funcionarios autorizados para la toma de decisiones es un punto relevante. Esta actividad debe considerar el tamaño y las necesidades reales de las organizaciones.

## **6. Planificación**

La necesidad de planes realistas a corto y a largo plazo vinculados con los principales objetivos de la empresa permiten gestionar las operaciones de la dirección, medir y evaluar los objetivos conseguidos en forma periódica, así como tomar acciones para introducir mejoras.

### **F. Actividades sobre los procesos financieros**

Están relacionadas con las actividades de apoyo para la validación, registro, información, análisis y evaluación financiera de las operaciones desarrolladas por la empresa y se clasifican en los siguientes procesos:

#### **1. Cuentas por pagar**

Los criterios de control interno que permitan validar la documentación relacionada con las adquisiciones, el registro oportuno y exacto de las facturas pendientes de pago y autorizadas por los niveles establecidos. Las acciones dirigidas a la salvaguarda de los registros, así como la integridad y exactitud de las cuentas pendientes de pago.

## **2. Cuentas por cobrar**

La facturación exacta y en el período al cual correspondan las operaciones por la venta de artículos o servicios, así como el registro de las facturas cuyo despacho de mercancías haya sido autorizado y efectuado, garantizando la exactitud de los saldos pendientes de cobro.

## **3. Tesorería**

La programación del flujo del efectivo, maximización el rendimiento de las inversiones, manejo de las posibilidades del exceso de gastos y el surgimiento del déficit y su correspondiente financiamiento.

El ágil cobro de las cuentas pendientes y su ingreso exacto a los fondos de la empresa.

Organizar mediante calendarios el pago a los proveedores y otros acreedores a base de los documentos autorizados. Reducir al mínimo posible los desembolsos en efectivo y salvaguardar el dinero manejado en efectivo, la documentación y los registros de las operaciones.

## **4. Activos fijos y materiales**

Mantener el registro de las transferencias, adquisiciones, utilizaciones y las depreciaciones correspondientes de los activos, así como salvaguardar los bienes de capital frente a las posibilidades de pérdidas.

## **5. Análisis y conciliaciones**

La revisión analítica de los resultados de operación en comparación con los resultados de períodos similares de años anteriores, identificando variaciones, tendencias y cambios significativos, así como sus causas. La conciliación de los registros para verificar la coherencia interna o externa en el caso de los saldos en bancos, inversiones en valores, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

## **6. Nóminas**

Preparar, calcular y registrar la nómina conforme a los servicios efectivamente prestados, al presupuesto disponible y a la aprobación de un funcionario autorizado.

El acceso a la información de datos específicos de nómina autorizada sólo al personal relacionado con esta información y, por tanto, restringida al resto.

Pagar a los funcionarios y empleados de acuerdo con el detalle de la nómina, conforme a las disposiciones legales aplicables, en cuanto al tiempo y a los conceptos, así como los contratos suscritos con el personal.

## **7. Obligaciones fiscales**

Preparar y presentar con exactitud las declaraciones de impuestos generados y retenidos en los plazos legalmente establecidos previa autorización del funcionario competente. Además, registrar todas las transacciones fiscales o de hechos económicos

## **8. Valoración de costos de los productos o los servicios**

La disposición de costos estándar para los principales procesos productivos de la empresa, que incluya todas sus fases, garantiza la información y en casos determinar las desviaciones en dichos costos y el efecto en los inventarios acumulados y en el costo de ventas relacionado.

El registro completo y exacto de todos los costos directos e indirectos aplicables a los procesos, productos terminados o servicios entregados.

## **9. Informes financieros y de gestión**

La información financiera y de la gestión realizada preparada en forma oportuna para la dirección y otros funcionarios de la empresa permite disponer de facilidades para el desempeño eficiente y efectivo de sus funciones y como parte del control interno institucional y de actividades específicas relevantes.

La información generada para los miembros de la Junta Directiva de la empresa requiere de elementos de resumen y detalles que facilite el conocimiento, análisis, decisiones y aprobación correspondiente.

La información financiera producida en forma oportuna y conforme los requerimientos de las disposiciones legales para difusión y conocimiento externo debe estar disponible en las fechas establecidas de manera formal.

La confidencialidad sobre la información financiera y la de gestión procesada para los funcionarios de la empresa debe ser actualizada periódicamente, evitando los errores y la entrega de datos a personas no autorizadas.

## **G. El marco genérico de la organización como herramienta para diseñar el MICIL**

Es evidente que el marco genérico de la organización detallado en este capítulo es la base para diseñar e implantar el marco integrado de control interno en una empresa u organización, al desglosar las 23 actividades (cinco que generan valor agregado, tres de infraestructura, seis de gestión y nueve sobre los procesos financieros) relacionadas con las funciones y responsabilidades de una entidad.

El diseño completo del MICIL incluye los cinco componentes del control interno de la institución (ambiente de control y trabajo, evaluación de riesgos, actividades de control,

información y comunicación, y supervisión) y se complementa con los criterios definidos para las 23 actividades descritas en este capítulo, que son aplicables de acuerdo al tipo de operaciones que ejecute la empresa.

Cabe resaltar la importancia que damos al diseño e implantación del MICIL como un apoyo directo a la gerencia de las entidades u organizaciones que están en operación y que están en proyecto. El marco integrado de control interno definido al nivel de institución, área geográfica, sector de la economía o de las instituciones del Estado, es flexible y puede ser aplicado por todo tipo de organizaciones al iniciar sus operaciones o se adecuarán las que estén operando.

Mantener en forma permanente el esquema del marco genérico de organización es importante para orientar las acciones de control hacia las actividades que generan valor agregado, calificadas como las más relevantes para todas las organizaciones, bajando a las actividades de infraestructura, las de gestión y completar con los procesos financieros de validación, registro e información. La importancia de las actividades de una entidad bajo el concepto de control interno integrado moderno se inicia en las que generan valor agregado.

Una vez diseñado el MICIL se proyecta la evaluación del mismo, para lo cual se pueden utilizar algunos métodos y herramientas a ser desarrolladas en un documento adicional. La evaluación del MICI Institucional es de carácter general, está dirigido a los cinco componentes del control interno y a los veintitrés factores considerados en el diseño presentado. La evaluación puede estar dirigida a los componentes individuales e incluso a los factores específicos, fundamentada en los resultados de la evaluación del riesgo aplicada previamente.

La evaluación del MICI por Actividades está dirigido hacia las cuatro clases definidas en el modelo genérico de organización y los veintitrés tipos de actividades especificados (cinco que generan valor agregado, tres de infraestructura, seis de gestión y nueve sobre los procesos financieros). La evaluación puede estar dirigida en forma puntual a las clases de actividades de interés para organización, con base en la evaluación del riesgo aplicada previamente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Documentos de la naturaleza similar al Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) requieren del apoyo de muchos sectores de la sociedad para la cual se diseñan, difunden, actualizan, desarrollan, implantan, mejoran y siguen el proceso, hasta convertirse en criterios de general aceptación por las ventajas que ofrecen a la comunidad.

Empezamos por definir el marco integrado de control interno para Latinoamérica y que este sea el criterio a difundir, utilizar y seguir para el desarrollo de muchos marcos integrados de control interno en los países, estados, sectores de la sociedad, municipalidades, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Las recomendaciones descritas en este capítulo están dirigidas a las organizaciones que, de diferente manera, están relacionadas con el control interno y deben apoyar los esfuerzos iniciales y los pasos siguientes para concretar su difusión, conocimiento y aplicación inicial con la participación activa y comprometida de todo el personal (capital humano) de las empresas privadas, las entidades públicas y las organizaciones de la sociedad civil y de la ciudadanía.

Este esfuerzo inicial le ha correspondido a las organizaciones de la sociedad civil integrados en grupos de profesionales organizados en el ámbito regional, América Latina, así como los organizados al nivel de cada país. La aceptación del producto por varias instituciones públicas, rectoras de los sistemas de control y auditoría de varios países de América Latina, constituye un apoyo real que demuestra la calidad y solvencia técnica del enfoque y del producto, así como la confianza de los potenciales beneficios que se proyectan con el MICIL.

### **1. Organismos profesionales**

Constituyen la base profesional para aceptar y definir el MICIL aplicable en cada país y son los promotores para promover el marco integrado del país, de los estados, de las empresas o de entidades y, otras formas de organización.

La difusión amplia y permanente del MICIL entre: los estudiantes universitarios, gremios de profesionales de diversas disciplinas, cámaras de la producción, organismos públicos encargados de emitir leyes, reglamentos y normativa técnica y todas las instituciones públicas y privadas, posibilita disponer de una masa crítica que utilice el marco integrado, como una práctica común relacionada con la Integridad y los Valores Éticos, base de la pirámide del Ambiente de Control y Trabajo de una organización y ampliamente apoyada en los programas de transparencia y anticorrupción, diseñados para varios países de América Latina.

La Comisión Técnica del Sector Gubernamental y de Auditoría de los organismos patrocinadores de la Asociación Interamericana de Contabilidad y, por su intermedio, la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC) deben mantener un programa de capacitación continuada y de difusión de las experiencias positivas en la aplicación del MICIL al nivel de las empresas privadas, las entidades públicas, las organizaciones de la sociedad civil y otros usuarios.

Los capítulos nacionales del Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos deben mantener una comisión técnica permanente, responsable del desarrollo, difusión, conocimiento e investigación a futuro sobre el MICIL, además de incluir el tema en varias especialidades al organizar los Congresos Regionales.

## **2. Organismos reguladores**

La investigación y el desarrollo de los criterios específicos sobre las actividades de control interno integrado para las organizaciones y las empresas por sectores, y de actividad específicas o especializadas, será una necesidad cuya competencia le corresponde al Poder Legislativo de cada país y a los organismos rectores del sistema de control y auditoría, generalmente bajo la dependencia de éste Poder del Estado.

Promoción de los criterios y métodos para el diseño y la evaluación del MICIL y del marco establecido en cada país, y que aplicable a las empresas privadas, entidades públicas y organismos de la sociedad civil.

## **3. Universidades**

Introducción el estudio del MICIL y del marco desarrollado para cada país, como parte del Plan de Estudios de todas las carreras de nivel universitario, proyectando así la mejor administración de los negocios, los servicios y los recursos dirigidos a estas actividades.

Apoyo a las labores de investigación y desarrollo para generar marcos integrados de control interno para las actividades especializadas y preparar profesionales especialistas en varias disciplinas o carreras.

## **4. Organismos internacionales**

Establecer como requisito para los entes prestatarios la utilización del MICIL en el diseño e implantación del control interno institucional y en la organización y el funcionamiento de sus actividades, como criterio obligatorio para calificarlos como potenciales beneficiarios.

Requerir la aplicación de la evaluación externa del MICIL para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora aplicables a la organización, previa al financiamiento de proyectos y asegurar las condiciones mínimas para la administración eficiente de los recursos financieros y técnicos solicitados.

## **5. Profesionales individuales**

El ejercicio profesional independiente, asociado o no con los despachos profesionales, presenta muchas opciones para conocer y desarrollar el MICIL y participar en los procesos de diseño y evaluación que son requeridos por los organismos internacionales, entidades reguladoras de los países, las empresas y organismos que conocen de las ventajas y beneficios, entre otros.

## **6. Contadores Públicos Independientes**

Conocer y aplicar los criterios para el diseño y la evaluación del marco integrado de control interno en las organizaciones sujetas a la auditoría de los estados financieros o de

los informes de gestión (desempeño o rendimiento) presentados por los titulares de las organizaciones.

Conciliar los resultados de la evaluación del MICIL con los criterios de la administración de la empresa u organismo para promover acciones dirigidas a mejorar las operaciones y los resultados de operaciones obtenidos.

## **7. Legisladores**

El MICIL pone a disposición de los principales generadores de los criterios formales (controles fuertes) del marco integrado de control interno emitidos a través de las disposiciones legales y reglamentarias, la estructura en cual debe sustentarse e implantarse el MICI del país, como base para el estudio y promulgación de las disposiciones legales. Desde luego, a partir de las disposiciones contenidas en Constitución Política del país, como principal criterio a emplear en el diseño de su marco integrado de control interno.