

ACTUALÍCESE

CARTILLA PRÁCTICA



CONTROL INTERNO
PARA ORGANIZACIONES CON
PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO

¡Conéctate con la comunidad de **contadores más prestigiosa del país!**



SÍGUENOS



Facebook /actualicese
235.000 seguidores



Twitter @actualicese
39.900 seguidores



YouTube /actualicese
65.000 suscriptores

Entérate de todas las novedades de tu profesión a través de nuestras redes sociales

- ✓ Consultorios en línea
- ✓ Respuesta a inquietudes
- ✓ Artículos diarios
- ✓ Formatos especializados para tu profesión
- ✓ Últimas noticias

ACTUALÍCESE



Contenido

ANÁLISIS	05		
GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO	5		
‣ Control interno para las operaciones de la entidad	5	‣ Dimensionamiento de trabajo en un sistema de control interno	23
‣ Control interno en los sectores público y privado	6	‣ Establecimiento de procesos y procedimientos	24
‣ Diseño del sistema de control interno	7	DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO	28
‣ Alcance del control interno en las organizaciones	8	‣ Pistas para identificar deficiencias	28
‣ Actividades de control necesarias para la empresa	10	‣ Indicadores de deficiencias en el sistema de control	29
‣ Implementación de prácticas de control interno en mipymes	11	‣ Detección oportuna previene graves efectos posteriores	30
		‣ Comunicación de deficiencias de control	31
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE CONTROL INTERNO	14	CONTROL DEL RIESGO COMO TAREA PRINCIPAL DEL SISTEMA	33
‣ Niveles de jerarquía y control interno exitoso	14	‣ Valoración del riesgo	33
‣ Oficina de control interno se formaliza con actos administrativos	16	‣ Mecanismo e instrumento de control interno para una buena autogestión organizacional	35
‣ Actores internos: responsables del sistema de control	18	‣ Actividades de monitoreo en tiempo real	37
		‣ NIA 315: identificación y valoración de riesgos de incorrección material	40
MANUALES DE CONTROL INTERNO	19		
‣ Contexto previo a la implementación del sistema de control interno	19	APÉNDICE	44
‣ Manuales de control interno como primera herramienta	20	CUESTIONARIO PARA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	44

ACTUALÍCESE
actualicese.com

Cartilla Práctica
Control interno para organizaciones con proyección de crecimiento
ISBN 978-958-8515-60-1
Editora actualicese.com LTDA.

Dirección editorial: María Cecilia Zuluaga C.
Coordinación Editorial: Dalia Mendoza M.
Coordinación Publicaciones: Crisithian Andrés Rojas Z.
Colaboradores: Sandra Milena Acosta A.
Diseño y Diagramación: Geraldine Flórez V.

SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS

Las sugerencias y/o comentarios a esta publicación pueden ser enviados a contenidos@actualicese.com o comunicados al Centro de Excelencia en el Servicio (CES). Esta publicación hace parte de la Suscripción ORO de Actualícese.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin el previo permiso escrito del editor.

Esta publicación fue impresa y encuadernada en Santiago de Cali, Colombia en el mes de abril de 2017.

NOTA DEL EDITOR

Dentro de cada una de las organizaciones es menester emplear mecanismos que permitan salvaguardar los recursos, promover la eficacia y obtener información financiera confiable. De esta manera, surge el control interno como un sistema de gestión estratégico, integrado por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procesos y procedimientos encargados de verificar y evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la organización, así como también la forma en que se administran la información y los recursos, y si dicha administración va acorde con las políticas trazadas por la dirección y, a su vez, sujeta a las normas legales vigentes.

De esta forma, comprendiendo la importancia del control interno en todas las empresas, en especial, aquellas con proyección de crecimiento y permanencia en un mercado cada vez más competitivo, hemos desarrollado esta publicación con la colaboración del equipo editorial e investigativo de **Actualícese**, y, aunque sabemos que el sistema de control interno que se emplee depende de la estructura y necesidades de cada organización, hay aspectos y generalidades que aplican para todas sin importar su tamaño, sector o actividad económica.

Es por eso que usted, apreciado lector, encontrará en el contenido de esta publicación elementos que puede implementar en su organización; con ello queremos resaltar que nuestro compromiso con las empresas se extiende también hacia el objetivo de proveer herramientas útiles que potencialicen y dinamicen su objeto social.

ANÁLISIS

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO



- ↓ CONTROL INTERNO PARA LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD
- ↓ CONTROL INTERNO EN LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO
- ↓ DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
- ↓ ALCANCE DEL CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES
- ↓ ACTIVIDADES DE CONTROL NECESARIAS PARA LA EMPRESA
- ↓ IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE CONTROL INTERNO EN MIPYMES

El control interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad, así como prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa.

El establecimiento de un sistema de control interno en una compañía tiene importantes efectos positivos en su gestión, al igual que en la proyección de sus operaciones. Al implementar un sistema de este tipo, la organización puede esperar, entre otros resultados, los siguientes:

- a. Eficacia, eficiencia y economía en las operaciones que ejecuta, de tal forma que las tareas trazadas por la organización para el cumplimiento de sus objetivos misionales se lleven a cabo de la mejor manera.
- b. Elevar la tasa de cumplimiento de las normas internas que la organización ha diseñado, al igual que aquellas establecidas por el ambiente externo; esto incluye manuales, leyes, planes, programas y proyectos, etc.
- c. Maximizar la explotación de recursos, tanto financieros como físicos, mediante su protección, a través de la administración, de posibles fuentes de riesgo.

Control interno para las operaciones de la entidad

La implementación de un sistema de control interno facilita el cumplimiento de los propósitos proyectados con relación a la estructura operativa de la entidad, los cuales están contruidos con fundamento en las preferencias, juicios y estilos de la administración.

Una premisa importante sobre la cual radica el triunfo de los sistemas de control interno es comprender que, aun cuando existe una gran variedad de entidades dedicadas a ofrecer los mismos productos o servicios, cada una realiza sus operaciones de forma muy particular y, por tanto, es imposible encontrar entidades idénticas en este sentido.

La sola existencia de diferentes directivos y sus diversas formas de manejar la organización, afectan la estructura y las actitudes del personal, los controles necesarios y la forma de adelantar los procesos para conseguir ese fin que, como se mencionó, puede ser semejante al de otras empresas. Estas condiciones llevan a que una organización sea diferente a otra en su totalidad y a que sus resultados, por consiguiente, se vuelvan muy particulares.

En tal sentido, es necesario que los resultados de la compañía puedan confrontarse en un contexto específico. Por ejemplo, sería relevante que la entidad se enfoque en potencializar los siguientes aspectos:

- La fortaleza frente a las presiones competitivas por calidad
- Reducir los ciclos de tiempo para ofrecer el producto al mercado
- Mejorar de manera sustancial la atención al cliente
- Acoplarse al cambio en tecnología

El departamento de control interno tendrá la responsabilidad de determinar si los resultados de la compañía, en un período establecido, son acordes con la realidad y demandas del mercado y si están expresados en términos que permitan conocer por completo las mediciones de desempeño.

La clave del éxito será definir de forma clara y específica los objetivos y estrategias respecto a la operación del negocio, relacionándolos con los objetivos particulares de los niveles de menor jerarquía de la organización. Esto le procurará un punto central para evaluar el compromiso de los recursos sustanciales.

Requerimientos frente a la protección de recursos

Uno de los propósitos del sistema de control interno es salvaguardar los recursos de la empresa; si bien podría intuirse que lograrlo depende fundamentalmente de la adecuada gestión de las actividades de operación, hay otros aspectos que afectan las posibilidades de llevar a cabo dicho propósito. Entre estos se cuentan:

- La incorrecta administración y prevención de pérdidas por sucesos indeseados como por ejemplo, los hurtos.
- Malas decisiones económicas como el hecho de vender productos por debajo de los costos reales.
- La adquisición de créditos con tasas abusivas o riesgos dañinos que exceden la capacidad real de endeudamiento.
- La imposibilidad de la organización de retener empleados clave.
- Incurrir en problemas de tipo jurídico que podrían haberse evitado a tiempo.
- Proteger el manejo de recursos como son la información financiera

y otros datos internos de elevada importancia.

La clave del éxito será balancear los objetivos y los recursos al identificar las actividades que son importantes para la consecución de la finalidad global y principal de la organización.

Papel del sistema en el cumplimiento de normas

Muchas decisiones que se toman en las organizaciones deben responder a la conducción de las actividades internas hacia el cumplimiento de leyes y otras regulaciones aplicables, adicional a sus propios manuales y demás disposiciones administrativas. Todas estas normas establecen las condiciones mínimas de comportamiento sobre aspectos específicos, y el sistema de control interno debe velar por su efectivo cumplimiento.

Algunos ejemplos de regulaciones que modifican los procesos internos de las compañías pueden ser las relacionadas con la conservación de la cadena de frío para entidades que fabrican o comercializan alimentos de delicado almacenamiento, o aspectos relacionados con seguridad industrial y salud ocupacional.

Control interno en los sectores público y privado

En el caso del sector público, la estructura y funcionalidad básica fue estipulada en la Ley 87 de 1993, reglamentada luego por los Decretos 1826 de 1994 y 1437 de 2001 y modificada o actualizada por otros tantos documentos normativos. Sin embargo, respecto a lo que nos interesa destacar, el artículo 9 de dicha ley define la oficina de coordinación del sistema de control interno así:

“Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.

Funciones de la oficina de control interno

La oficina de control interno, en la amplia dimensión del aspecto normativo, tiene dos grandes funciones: una asesora y otra evaluadora, como se indica en las siguientes líneas.

Función asesora

Una labor principal para quienes hacen parte de la oficina de control interno es apoyar a los directivos en el desarrollo del control de la empresa como un todo, desde las actividades más sencillas hasta las de mayor índice de especialización y dificultad, sin distinción de área o proceso de ejecución.

Entre las labores de la oficina de control interno, está además la de fomentar la cultura de autocontrol como mecanismo para el mejoramiento continuo, coadyuvar y participar en

la implantación de adecuados instrumentos de gestión y gerencia, así como en la construcción y evaluación periódica de los planes de la empresa, informar de manera permanente a los directivos sobre el estado de la entidad a partir de las evaluaciones internas realizadas, orientar en el desarrollo de los manuales de procesos, procedimientos y control interno, y establecer canales de comunicación con los diferentes entes de control (interno y externo).

Función evaluadora

Esta sería la función principal del equipo de control interno, al igual que la más compleja, pues trasciende de una función operativa a un proceso de análisis de datos. Entre las tareas específicas que le corresponden, podrían enumerarse las siguientes:

- a. Verificar que el sistema de control interno haya sido establecido de manera oficial y que su ejecución sea una labor transversal a las de cada uno de los empleados, en especial de aquellos con responsabilidades gerenciales.
- b. Confirmar que las actividades de control sean implícitas a todos los procesos de la organización y que se apliquen los mecanismos necesarios para la participación permanente de todo el personal.
- c. Velar por el cumplimiento de la normatividad existente para la entidad.
- d. Reportar de manera oportuna todos los hallazgos positivos o negativos del sistema, y ayudar a su fortalecimiento y solución.
- e. Verificar que se implementen las recomendaciones acordadas.
- f. Velar por la permanente actualización de los manuales de control interno según las dinámicas de la empresa.
- g. Medir y evaluar la efectividad y economía de los controles.

Responsables de la oficina de control interno

Los funcionarios de la oficina de control interno deben responder a ciertos requerimientos de selección, perfil, habilidades y competencias; en este orden de ideas, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El encargado de la oficina de control interno debe ser designado por el representante legal o máximo directivo de la entidad.
- b. Las personas a quienes se les encargue la gestión del área deben ser elegidas tomando como referente evaluativo su perfil; para tal fin, debe estructurarse un riguroso proceso de selección del que solo deben hacer parte personas con idoneidad profesional y moralmente intachables; el proceso de selección debe tener tal nivel que ser considerado candidato represente un honor.
- c. Reconociendo que la labor del área se concentra sobre todo en ofrecer apoyo conceptual y asesoría, no se requiere gran inversión de recursos, puesto que la principal fortaleza del sistema de control interno

serán sus coordinadores y, por tanto, se espera que estos tengan las capacidades intelectuales necesarias para sustentar su posición en cualquier nivel jerárquico de la empresa.

Medición de resultados de la oficina de control interno

Consiste en generar indicadores para realizar análisis cuantitativos sobre el funcionamiento de la oficina de control interno de la entidad y la forma en que esta ha desarrollado su labor.

Los resultados de la gestión de control interno pueden ser medidos en función de:

- a. El compromiso institucional que genere dicha gestión.
- b. Los alcances de la formación que imparta el área sobre el concepto de control interno en los trabajadores de la empresa.
- c. El nivel de especialización en el apoyo que la oficina ofrezca al gerente y a los funcionarios vinculados a procesos de toma de decisiones.
- d. La permanente actualización y revisión del control interno en la entidad.

Diseño del sistema de control interno

El control interno consiste en una serie de normas y procedimientos, establecidos y diseñados por la empresa para la protección de los activos. Se trata de un sistema que opera al interior de la empresa y está integrado por los siguientes cuatro componentes:

1. Plan de organización

Para el cumplimiento de sus objetivos de negocio con efectividad, la empresa debe definir en su plan de organización la ubicación, la naturaleza de sus productos o servicios, su tamaño y estructura financiera y de operación.

2. Asignación de deberes y responsabilidades

Se debe establecer con claridad la responsabilidad en el desempeño de todas las funciones y la autoridad que se concede para actuar.

También se deben separar las funciones incompatibles. Tanto las líneas de autoridad como de responsabilidad, deben mantener las funciones de operación y custodia separadas de la función de registro.

En la práctica, por ejemplo, la persona que recibe efectivo de un

cliente no debe ser la misma que registra en los libros contables las cuentas por cobrar.

3. Diseño de cuentas e informes

Para un adecuado control de las operaciones, la empresa debe definir su plan de cuentas según las características del negocio, de tal manera que este le permita llevar un adecuado registro de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos.

Así mismo, debe definir un sistema de información el cual incluye los informes financieros y estadísticos que deben circular en la empresa con su respectiva periodicidad y su responsable.

4. Todas las medidas y métodos empleados

Se debe establecer la periodicidad de las juntas directivas para el análisis de la marcha de la empresa, los diferentes comités dependiendo de las características particulares de cada organización, y, en la medida en que el volumen de operaciones lo amerite, la existencia de un departamento de auditoría interna.

Con la implementación de los cuatro componentes enumerados, se logra:

- Proteger los activos de la empresa, lo cual incluye salvaguardas físicas como instalaciones apropiadas para la protección de los inventarios y de su propiedad planta y equipo, y también salvaguardas contractuales como pólizas de seguros y sistemas de vigilancia y monitoreo.
- Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones. Esto involucra a las áreas de recursos humanos en la selección y entrenamiento del personal, producción, gestión de ventas, cobro de la cartera, comisiones como incentivo, control de calidad y demás áreas claves.
- Comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas, mediante una declaración que se divulgue ampliamente sobre la conducta corporativa, la observancia forzosa de las políticas corporativas, controles presupuestales rigurosos, apoyo efectivo a las funciones de auditoría interna, y prácticas para contratar personal competente e íntegro.

Alcance del control interno en las organizaciones

Suelen atribuirse múltiples responsabilidades al sistema de control interno y la mayoría de las organizaciones busca implementarlo al creer que garantiza el cumplimiento de las metas empresariales. Sin embargo, aunque este busca mejorar la calidad de la información sobre la cual se toman las decisiones, la probabilidad de conseguir los indicadores proyectados por la compañía varía respecto al límite de alcance que tiene el sistema según las restricciones externas que le afectan.

Entre las restricciones más importantes para el sistema de control interno se encuentra la variabilidad del juicio humano que interviene en el proceso de toma de decisiones, pues este es falible. Así pues, las equivocaciones humanas producen efectos adversos en los resultados de dicho sistema.

En este sentido, es preciso tener claro que el control interno no es la solución para todos los males reales y potenciales a los que se enfrenta la entidad, pues incluso el mejor sistema puede experimentar fallas. Además, aunque brinda seguridad razonable, esta no puede entenderse como absoluta.

Limitaciones del sistema de control interno

A continuación presentamos algunos de los problemas que restringen el alcance del sistema de control interno para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización:

El juicio humano

La efectividad del sistema de control interno está limitada por el riesgo inherente de las actuaciones humanas, ya que todo proceso de toma de decisiones en los negocios puede ser susceptible a una mala resolución por parte de los directivos o trabajadores.

No se debe olvidar que, por lo general, dicha responsabilidad es ejecutada en un tiempo reducido, pues el cambio en los entornos y contextos no da espera a la reacción de la empresa. Además, las decisiones se basan en la información disponible y son tomadas bajo la influencia de las circunstancias del momento.

En todo caso, algunas de las decisiones basadas en juicios humanos pueden ser replanteadas de acuerdo con los primeros resultados obtenidos.

Colusión

Es posible que en cualquier entidad surjan acuerdos secretos de cooperación para propósitos ilegales, sobre todo en aquellas que cuentan con numerosos empleados.

Las operaciones incorrectas realizadas por algunos integrantes de la entidad pueden representar fallas de control. En estos casos, es importante tener claro que:

- Quienes se asocian para encubrir un acto de corrupción suelen alterar la información financiera sobre la que se toman las decisiones a fin de escapar al control. Por tanto, esta constituye el primer foco de posible detección.
- Las asociaciones suelen llevarse a cabo entre personal administrativo y de operación o terceros, por ejemplo, podría darse con facilidad entre un miembro de control o empleado del departamento contable y un cliente, proveedor o vendedor.



Excesos de la administración en las medidas de control

La administración, en su calidad de máximo órgano decisorio presente en tiempo real en la entidad, tiene la posibilidad de violar las políticas o los procedimientos previamente establecidos como control con el fin de lograr propósitos ilegítimos.

Estos son algunos de los propósitos que puede perseguir un administrador o un alto mando para cometer alguna irregularidad que sobrepase el sistema de control interno:

- Incrementar ingresos reportados para cubrir un decrecimiento no previsto en la participación en el mercado.
- Aumentar beneficios reportados para cumplir presupuestos irreales.
- Obligar a una variación positiva del valor de mercado de la organización con miras a una próxima venta pública.
- Encubrir el incumplimiento de acuerdos de deuda.
- Ocultar el incumplimiento de las obligaciones legales correspondientes.

Falta de recursos

Establecer actividades de control en las entidades siempre tiene costos, por ejemplo, el control de cumplimiento de horarios requiere de un medio automatizado de registro de ingreso y salida. Por tal motivo, las entidades siempre buscan el equilibrio costo – beneficio y esto las obliga a asumir el riesgo de error que pueda significar la falta de cierta estrategia de control para el suministro de información sobre una fuente específica.

Mala interpretación de las directrices

El sistema de control interno suele encontrar inconvenientes cuando el personal malinterpreta las instrucciones o efectúa juicios equivocados. Esto genera errores que, junto a los originados por negligencia, distracción o fatiga, pueden generar problemas graves en la estructura organizacional.

Actividades de control necesarias para la empresa

Las políticas de control interno se conciben al interior del comité de coordinación del sistema de control interno y luego se dan a conocer a los demás miembros de equipo en todos los niveles de la organización. Dichos lineamientos, que previamente han sido consignados en un documento, son una base para establecer los procedimientos de control de los que se podrá valer la entidad en general para garantizar el cumplimiento de la metas propuestas con periodicidad. Cada procedimiento es definido y aplicado con ayuda del área correspondiente y el apoyo del comité de coordinación que ya mencionamos, por lo que no puede obviarse la importancia de cada uno de los trabajadores en la estructura, independiente de la labor que desempeñen.

Veamos un caso:

Entre los tantos procesos que puede establecer el comité de control al detectar una fuente potencial de riesgo, la organización podría diseñar una política que requiera la revisión habitual de los parámetros de competitividad de la empresa.

Para tal fin, el coordinador de control interno ha indicado que la revisión operativa puede ejecutarse a través de la contrastación periódica mediante informes paso a paso de cómo realizar la comparación de los parámetros de competitividad que se manejan en el sector versus los que se están asumiendo en la organización.

Esta labor, por ejemplo, podría ser delegada en la persona encargada de la verificación y evaluación de procesos, quien estaría encargada de analizar el comportamiento de esta variable y reportar el respectivo informe al máximo directivo de la organización, a fin de que este pueda tomar los correctivos cuando sea necesario y oportuno.

El control está en cada movimiento de la organización

No podemos olvidar que la función de control es una tarea transversal a la operación de la compañía, por tanto, está inmersa a lo largo y ancho de la organización; incluye actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, segregación de responsabilidades, entre otras no menos importantes.

En tal sentido, algunas de las acciones rutinarias que pueden darse dentro de la organización, y que no necesariamente se han definido para responder a una política específica, pueden ser las que enumeramos a continuación; pero, en todo caso, estas no pueden pensarse por fuera de una función controladora, sino que suelen establecerse como una práctica necesaria por su relación con el funcionamiento propio de la organización.

Acciones rutinarias en control interno

- a. **Revisiones de alto nivel:** corresponden a una revisión detallada de aspectos específicos y muy importantes en la compañía; suelen realizarse sobre presupuestos, pronósticos y competidores. A partir de los resultados aquí obtenidos, se elaboran informes que dan lugar a la construcción de las principales actividades de control de la compañía.
- b. **Funciones directivas:** los administradores dirigen sus funciones hacia actividades de control, revisando informes de desempeño o supervisando las tareas de manera directa; en tanto que el personal asignado a labores del nivel operativo desarrolla actividades de autocontrol mediante tareas o acciones de tipo técnico, en concordancia con los procedimientos ya conocidos por ellos.
- c. **Segregación de responsabilidades:** la actividad de toda empresa requiere la ejecución de un alto número de tareas y, en consecuencia, la dirección debe estar en capacidad de asignar responsabilidades justas a cada trabajador. Dichas responsabilidades se dividen entre los trabajadores para disminuir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Por ejemplo, quien recauda la cartera no debe ser la misma persona que genera las cuentas de cobro y registra los resultados de la labor de cobro en el sistema.
- d. **Controles físicos:** el control de activos de la organización puede requerir varias formas de supervisión, sin embargo, el más habitual es el conteo de unidades disponibles, tanto para activos varios de la entidad como computadores, escritorios, archivadores entre otros muebles e inventarios. Mediante la contrastación de las cifras de unidades disponibles en varios períodos, la entidad puede supervisar de forma directa distintas actividades de la empresa.
- e. **Procesamiento de la información:** dado el avance actual de la tecnología, la sugerencia siempre será diseñar un proceso de control automatizado que haga uso de las herramientas tecnológicas disponibles para el mejor flujo en tiempo real de la información; la explotación de dicho tipo de recursos garantiza que la entidad pueda capturar datos, realizar de forma adecuada los cálculos o, incluso, automatizar dicha labor y emitir informes de manera oportuna.
- f. **Indicadores de desempeño:** por último, una de las tareas fundamentales en el control interno es la obtención de indicadores, la cual consiste en comparar los logros alcanzados y los estándares definidos por la administración con anterioridad.



Implementación de prácticas de control interno en mipymes

El control interno contribuye a que la empresa alcance sus metas en períodos determinados, con recursos específicos y en optimización de la capacidad y estructura de la compañía, teniendo como principal objetivo la minimización del riesgo.

Si bien el control interno es una herramienta fundamental para toda organización, en las mipymes se restringen las prácticas de control bajo la percepción de que se generarían costos adicionales que la operación de la empresa no puede sostener, además, por el tamaño de las empresas, se concibe que el control interno no es necesario. No obstante, es importante señalar que las prácticas de control interno están implícitas en las prácticas de las empresas, es decir, el protocolo de firmar los recibos de caja y los comprobantes de pago, el registro de llamadas y gastos menores, entre otras, son rutinas de control interno.

En este sentido, la fase más importante para el establecimiento del control interno en las mipymes es la organización de las prácticas de control y la regularización y estandarización, de modo que se pueda ampliar la efectividad de las mismas frente a la

mitigación y prevención de riesgos de operación o gestión de la empresa.

Importancia del control interno en las mipymes

El control interno es importante para la estructura administrativa, contable y operativa de la empresa. En el nivel operativo permite identificar las debilidades y oportunidades de mejora en los procesos; de tal manera, el control interno en las mipymes posibilita una estructura para garantizar su crecimiento y permanencia en el tiempo. Sumado a lo anterior, el control interno dentro de cualquier organización otorga a sus usuarios (internos y externos), seguridad y confiabilidad en todos los procesos y, por ende, en el producto final.

Las empresas que implementan sistemas de control interno cuentan con una herramienta que garantiza la confiabilidad en la información financiera, frente a los fraudes y efectividad operativa.

Obstáculos para implementar sistemas de control interno

En todas las empresas es vital tener un correcto control interno a fin de evitar

riesgos y fraudes que atenten contra sus activos e intereses; así mismo, logra evaluar la eficiencia en cuanto a su gestión. Sin embargo, la mayoría de las mipymes no cuentan con un control interno adecuado, debido a que, por lo general, son empresas familiares y estas suelen carecer de formalidad.

Tipos de control interno para las mipymes

Por el tamaño y la complejidad de las operaciones en las mipymes, no se requiere la implementación de detallados niveles de control interno y se pueden condensar los departamentos, funciones y responsables en dos niveles básicos:

- a. **Control interno de gestión:** busca la promoción de la eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se ajuste a las políticas establecidas.
- b. **Control interno contable:** su objetivo es la protección de los activos de la empresa, donde además se garantice información financiera veraz, confiable y oportuna.

Temporada TRIBUTARIA 2017

TODO es más FÁCIL siendo suscriptor ORO de Actualícese

Calendario Tributario 2017
que incluye vencimientos para
la temporada tributaria

Formulario 110 Declaración de
Renta y Complementarios o de
Ingresos y Patrimonio para Personas
Jurídicas y Asimiladas

Formulario 140 Declaración
Impuesto Sobre la Renta para
la Equidad CREE

Formulario 160 Declaración
Anual de Activos en el Exterior

Formato 1732 y Especificaciones
para el Suministro de la información
con Relevancia Tributaria

Formulario 210 Declaración de
Renta y Complementarios Personas
Naturales y Asimiladas No Obligadas
a llevar Contabilidad

Formulario 315 Declaración del
Régimen Simplificado del Impuesto
Nacional al Consumo

Informe Especial Tributario:
Formularios e instructivos de
la DIAN 2017

Informe Especial Tributario:
Declaración del Impuesto de Renta
y CREE Año Gravable 2016

Cartilla Práctica Novedades en el
reporte de información exógena año
gravable 2016

Seminario en Línea: Seminario
práctico para la preparación y
reporte de Información Exógena
año gravable 2016

Transmisión en línea: Preparación
y presentación de las declaraciones
de renta y CREE de personas
jurídicas por el año gravable 2016

**Y si aún no lo eres
¡ELIGE LA TUYA!**

Ingresa a <http://actualice.se/temporadatributaria2017>

ACTUALÍCESE



Suscripción ORO
VIRTUAL

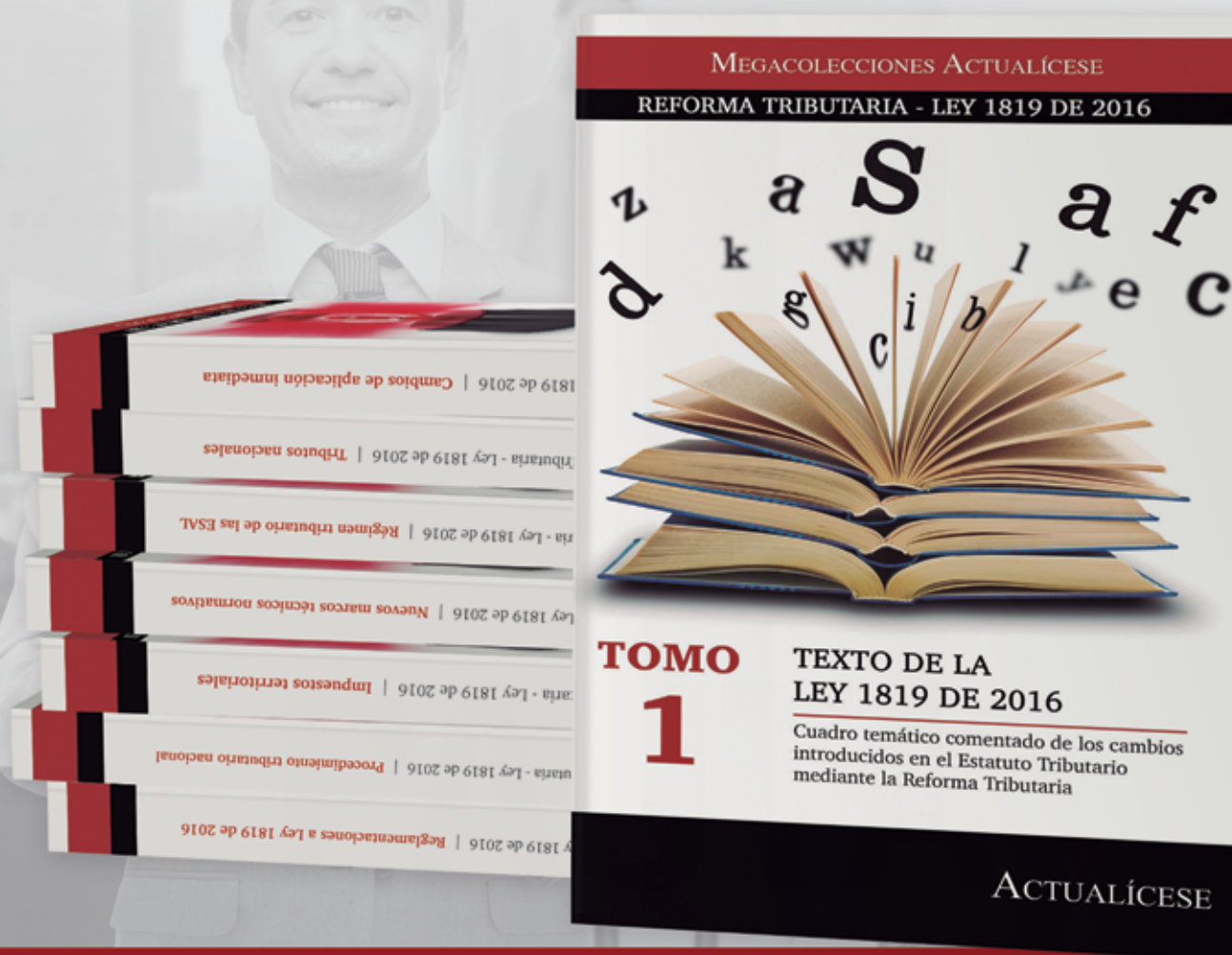


Suscripción ORO
FULL



Suscripción ORO
ÉLITE

TE PRESENTAMOS EN EXCLUSIVA



Un análisis profundo de la reforma tributaria en **10 TOMOS** que conforman una edición que **TODO CONTADOR DEBE TENER**

Aprovecha el
35%
de descuento

**SOLO PARA
SUSCRIPTORES ORO
FULL Y ÉLITE**

Conoce los temas de cada publicación y amplía esta información ingresando en: <http://actualice.se/92br>

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE CONTROL INTERNO

MENÚ INTERACTIVO

↓ NIVELES DE JERARQUÍA Y CONTROL INTERNO EXITOSO

↓ OFICINA DE CONTROL INTERNO SE FORMALIZA CON ACTOS ADMINISTRATIVOS

↓ ACTORES INTERNOS: RESPONSABLES DEL SISTEMA DE CONTROL

Dada la importancia del sistema de control y la transversalidad del mismo en toda la organización, es fundamental que cuente con una estructura clara y organizada desde el punto de vista funcional, que integre además, políticas, objetivos y estrategias.

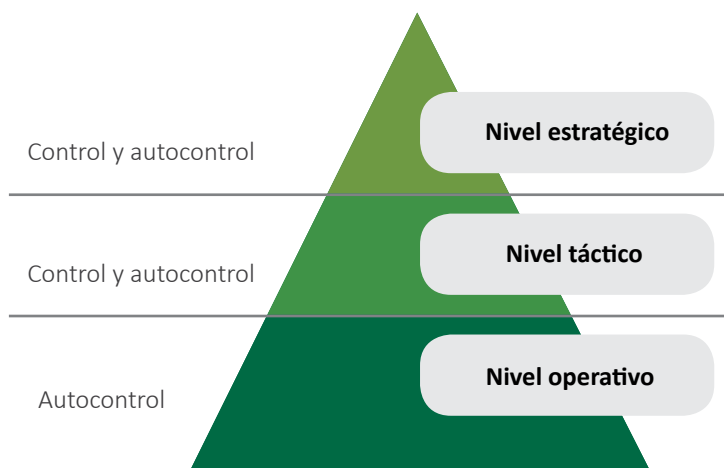


Niveles de jerarquía y control interno exitoso

Todas las entidades, sin distinción de tamaño, sector en el que se desempeñan, volumen de ventas, etc., tienen una estructura organizacional en la que (al menos) es posible identificar con facilidad las dos grandes funciones principales: administrativa y operativa. En ambas también se puede constatar la función de control en los distintos niveles de jerarquía, de la que dependerá cualquier estructura o forma de trabajo que se tenga establecida.

El control interno se basa en niveles de jerarquía

En el diseño interno de cargos de una organización debe existir, como mínimo, un nivel operativo, uno táctico y un estratégico, como se indica en el siguiente esquema:



Autocontrol

El autocontrol es el examen que, de manera consciente o mecanizada, realiza la persona que ejecuta una tarea en particular dentro de la organización. Esta tendencia a optimizar la función realizada se lleva a cabo con base en las normas que el trabajador conoce (leyes, reglamentos, resoluciones, oficios, manuales, etc.), e incluso a partir del nivel de desempeño que la entidad le ha trazado. Ahora bien, vale recordar que el autocontrol se construye sobre lo que el trabajador reconoce como propio y, por tanto, es necesario renovar de manera constante sus conocimientos a través de una debida capacitación.

Ya que, por lo general, las tareas de una empresa están encadenadas, la función de autocontrol también es ejercida por los compañeros de área, quienes interactúan de manera directa con los demás para lograr un resultado en común. Así pues, cuando alguno comete un error o presenta una inconsistencia en los tiempos establecidos, tal retroceso genera un “cuello de botella” que afecta el rendimiento del grupo.

Nivel estratégico

En este se conciben, preparan, dirigen y controlan todas las grandes acciones que equilibran a la organización dentro de los parámetros de competitividad en el entorno. Por tanto, las personas que se desempeñan en este nivel tienen mucha responsabilidad, pues en el ejercicio de sus cargos deben elaborar grandes políticas y directrices, además de trazar los objetivos y las metas de la organización.

Dichos trabajadores están enfocados en funciones de tipo conceptual y, en ese sentido, buscan interpretar y ajustar los procesos diarios de la organización a fin de planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar de forma directa, sobre todo, los componentes del nivel táctico.

Este nivel, que suele contar con un pequeño número de empleados, está conformado en mayor medida por la función administrativa, en donde se encuentra el máximo responsable del funcionamiento de la organización.

Así pues, un sistema de control interno integrado, donde los niveles de dirección y administración de la entidad puedan dar cuenta de políticas, objetivos y

estrategias a cumplir en todos los niveles jerárquicos, facilita la aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación; a ello se debe la urgencia de superar este requerimiento, que, una vez instaurado podrá disminuir la posibilidad de equivocación en aspectos legalmente establecidos de manera interna (manuales de la empresa) o externa (leyes, decretos, resoluciones, etc.).

Nivel táctico

Realiza un trabajo operacional enfocado en la transformación de políticas y directrices provenientes de su nivel superior, funciona como canal de comunicación para que el nivel operativo pueda materializar aquellas obras, tareas o actividades enfocadas al cumplimiento del objetivo misional del negocio.

Las personas contratadas para desempeñarse en este nivel tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar en forma directa a sus colaboradores del nivel operativo, a fin de lograr las metas y objetivos que ha trazado la organización en su plan de trabajo.

En este nivel, las funciones operativa y administrativa están equilibradas, pues algunos tácticos se encargan de las operativas, otros de las administrativas y algunos distribuyen sus esfuerzos entre ambas funciones.

Nivel operativo

Realiza en mayor medida un trabajo físico; obras, tareas o actividades que están relacionadas en forma directa con los productos o servicios propios de su organización o área. Este nivel de la entidad se encarga de todas las tareas asociadas con la elaboración de los productos que luego se entregan a los clientes internos o externos.

El nivel operativo en las organizaciones suele ser el más numeroso y, por tanto, es el foco central de la ejecución del sistema de control interno. Al contrastar el peso de la función administrativa con la operativa, en cualquier organización, será posible notar un mayor número de elementos en la última de ellas.

En este nivel pueden evidenciarse dos formas de control: el autocontrol y el control ejercido por el jefe inmediato.

¿Cómo implementar una estructura funcional de control interno?

Para construir una estructura funcional del sistema de control interno en su empresa, tenga en cuenta lo siguiente:

- El control interno no es un proceso en serie donde al terminar una labor se asciende a otro punto más avanzado y en el que, por tanto, cada componente afecta directamente al siguiente. Por el contrario, dicho sistema debe pensarse de una forma interactiva y multidimensional, pues es evidente que independiente del objeto misional de la empresa o de la distribución jerárquica que haya establecido, cada componente puede influenciar a los otros, tanto en forma vertical como horizontal.

Por esta razón, se entiende que el sistema de control interno de cualquier organización es en realidad una red de interacciones que busca que los objetivos de la empresa se cumplan a cabalidad de la mejor forma y con índices de calidad lo más altos posible. La meta central es, sin duda, el autocontrol.

- La estructura del sistema se piensa en paralelo con el diseño de flujo de información y comunicación, pues esto ayuda al personal a entregar y recibir la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

La compañía, en cabeza de quien dirige el establecimiento del sistema de control, debe velar por una comunicación efectiva, y esto solo se logra a través de la conformación de canales de comunicación estratégicos, para que fluya la información en todas las direcciones al interior de la entidad e incluso al exterior, por ejemplo, con los clientes, los proveedores, las entidades supervisoras y accionistas.

Las indicaciones de control, que se espera ayuden a la construcción de un comprometido autocontrol, solo cumplirán su objetivo si son dirigidas de forma clara desde la administración hasta el implicado, sin intermediaciones que puedan distorsionar la finalidad inicial; esta cuestión le facilita al trabajador entender su papel en el sistema de control interno y la forma en que su trabajo se relaciona con el de las demás personas del equipo.

- c. El comité de coordinación de control interno es un eje central en la estructura del sistema, pues este tiene la responsabilidad de diseñar las políticas, las estrategias y los grandes objetivos de la organización.

En su calidad de eje central y centro de coordinación, debe trabajar de la mano del más alto órgano de administración de la empresa para el correcto establecimiento de los propósitos y objetivos del sistema, las metas y propiedades de las acciones de control y las orientaciones que guían el buen cumplimiento de las políticas establecidas; para tal fin, enfoca su análisis en cuatro componentes:

- i. **Planeación:** propende por la construcción de planes enmarcados en las políticas y objetivos trazados por la administración, con miras al cumplimiento de metas periódicas y la construcción de los correspondientes indicadores.
- ii. **Información:** evalúa en forma permanente el estado de los canales de comunicación y los datos disponibles sobre novedades internas y externas, como actividades y condiciones o cambios en el contexto donde se mueve la entidad.
- iii. **Verificación:** monitorea las actuaciones del personal con relación a los acontecimientos a los que se enfrenta la empresa. Este monitoreo debe ser en tiempo real y es obligación de los responsables de este componente la transmisión de información sobre las deficiencias del sistema.
- iv. **Organizacional:** en este componente, la labor principal es el diseño de las normas, métodos y procedimientos que aplicarán o llevarán a cabo los miembros de la organización en el desarrollo de sus funciones; para tal fin, los responsables deben atender a las normas externas y a los lineamientos internos que la compañía ha trazado con anterioridad.

Puntos clave sobre la jerarquía para el control

- a. El mayor responsable del control interno en cualquier organización es el máximo representante.
- b. El control hace parte de todos los individuos que conforman la organización (autocontrol).
- c. El control es inherente a todas las funciones que se desarrollan en la empresa.
- d. La organización debe establecer un esquema de delegación específico que le permita otorgar, a cada nivel o área, las atribuciones requeridas para ejecutar de forma adecuada la responsabilidad que le compete.
- e. El personal con funciones de mando es responsable del control de subordinados.
- f. El éxito de la red de control y autocontrol depende de la capacidad que posean los compañeros de labor para ejercer control conjunto sobre las interacciones de trabajo en búsqueda de alcanzar el resultado común.

Oficina de control interno se formaliza con actos administrativos

Si los procedimientos administrativos no son instruidos por la alta dirección de la empresa, los trabajadores no los entenderán como formales y, por tanto, no los emplearán como una guía para cumplir sus actividades. Esta situación debe ser evitada, pues el desarrollo de tareas desde la perspectiva propia de cada trabajador genera desorden y dispersa los objetivos. Los actos administrativos considerados básicos son:

Creación del comité de coordinación

El sistema de control interno debe tener delegados para su coordinación, puesto que sobre dichos cargos recaen complejas responsabilidades de dirección y asesoría; estos deben ser seleccionados por la máxima autoridad de la empresa.

Funciones del comité de coordinación

Las siguientes son algunas funciones que el comité de coordinación debe llevar a cabo para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema:

- a. Recomendar mecanismos a seguir para fortalecer el sistema de control interno según las normas vigentes y las indicaciones propias de la entidad.
- b. Evaluar de manera permanente el cumplimiento de las metas y

objetivos de la entidad según los planes trazados al inicio del período y, llegado el caso, recomendar los correctivos necesarios.

- c. Asesorar a la alta administración de la compañía en la formulación de los planes estratégicos.
- d. Revisar el estado de ejecución de los programas diseñados en planeación periódica.
- e. Establecer las prioridades de adopción y adaptación a los sistemas de información derivados del control interno: gerencial, estadísticos, financieros, etc.
- f. Presentar propuestas de modificación a las normas internas vigentes
- g. Reglamentar el funcionamiento de los subcomités adscritos a esta dependencia.

Creación de la oficina de control interno

Para su creación o reestructuración, si la oficina de control no funciona de forma correcta, la máxima autoridad de la empresa debe tener en cuenta:

- a. La necesidad de designar como responsable principal a un empleado adscrito al mayor nivel jerárquico. Este deberá poseer formación suficiente para cumplir las tareas relacionadas con el cargo. Además, es fundamental que conozca de forma detallada los aspectos técnicos relacionados con la actividad de la compañía.
- b. La oficina debe contar con personal multidisciplinario capacitado para atender los diferentes focos de revisión de la empresa.

Formalización del manual de control interno

Este documento debe formalizarse mediante una resolución expedida por el representante legal de la entidad,

pues, al ser una pieza básica dentro del sistema, su cumplimiento es una de las actividades centrales de la oficina.

Planeación organizacional

La adopción de este proceso debe ser una tarea con un alto margen participativo, en ella deben estar involucrados todos los activos sin importar su nivel en la organización. Para tal fin, es preciso definir un modelo de planeación liderado de manera directa por la oficina de control.

Sistema de información

Su formalización es fundamental para indicar el derrotero a seguir cuando sea necesario realizar ajustes al plan estratégico de comunicación, que a su vez debe estar enmarcado en el plan general de gestión organizacional.

En este sentido, los canales de comunicación en doble vía son algunos de los procesos más importantes. La empresa debe establecer un sistema integral que le permita recolectar y reproducir información válida y oportuna en todos sus niveles jerárquicos, en tanto exista la posibilidad de sustraer datos importantes de bases internas y externas. Dicho sistema debe ser de fácil manejo para garantizar que cualquiera de los miembros de la entidad pueda hacer uso de él.

Algunos aspectos importantes a tener en cuenta para la formalización del sistema de control interno son:

- a. Que pueda integrar información administrativa, operativa y de control.
- b. Debe estar provisto de modelos que permitan analizar la sensibilidad en el aspecto financiero, de planeación, control y resultados.
- c. Debe manejar información contable que permita la generación de informes de gestión y resultados.
- d. Debe contar con un sistema de indicadores que puedan entregarse a los diferentes niveles y áreas

de la organización con la debida distinción entre ellos.

Formalización de procesos y procedimientos

Por último, un componente que debe señalarse mediante un acto administrativo es la metodología instaurada para la formalización y documentación de los procesos y procedimientos sobre los que interfiera el sistema de control interno.

Para que dicho sistema funcione resulta imprescindible la existencia de procesos y procedimientos formalizados, mientras que para la emisión de dicha indicación administrativa superior será necesario que se identifiquen los procesos estratégicos mediante una delimitación a partir de las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la misión de la entidad?
- b. ¿Cómo se espera que la misión esté convertida en los próximos cinco o diez años?
- c. ¿Cómo se podrá enfrentar a las amenazas que surjan para la organización?
- d. ¿Cómo aprovechar las nuevas oportunidades que puedan presentarse?

“ La empresa debe establecer un sistema integral que le permita recolectar y reproducir información válida y oportuna en todos sus niveles jerárquicos ”

Actores internos: responsables del sistema de control

Cada uno de los actores del consolidado organizacional tiene un papel importante en la ejecución del control interno y su nivel de responsabilidad será diferente dependiendo del rol que ocupe dentro del sistema.

Rol de la administración

La administración organizacional tiene responsabilidad directa sobre todas las actividades que adelanta la entidad particular, lo que incluye la gestión del sistema de control interno. Aunque para la ejecución de actividades de control la administración puede designar encargados, en todos los casos esta será la responsable directa de las labores que se adelanten y, por tanto, su compromiso con el conocimiento permanente de los proyectos que se desarrollan es fundamental. Así pues, toda propuesta del departamento de control interno deberá contar con el aval de la administración antes de ser puesta en marcha.

Comité de gerencia

En este grupo se reúnen los altos directivos de la organización para evaluar aspectos relacionados con la marcha de la empresa y gestionar la dirección, orientación y supervisión de la entidad.

Entre las cualidades del personal que integra este comité, son indispensables la objetividad y la disposición para comprender las actividades que se ejecutan en la empresa e invertir el tiempo necesario para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades.

Los miembros del comité de gerencia tienen canal abierto de comunicación en todo momento y sin restricción con el personal de la entidad, desde los cargos de menor rango hasta la dirección superior, los auditores externos y los asesores legales, lo que posibilita el empleo constante de los recursos necesarios para la investigación y revisión de novedades económicas importantes.

Subcomités

En el comité de gerencia deben originarse varios subcomités, los cuales son parte fundamental del sistema, destinados a enfatizar en ciertos componentes especiales del control interno de la compañía. Por ejemplo, el subgrupo de escalafón y nombramientos deberá atender la revisión de las cualificaciones de los trabajadores. Veamos algunas posibilidades más:

- a. **Subcomité de auditoría:**
Encargado de la gestión general de control
- b. **Subcomité de finanzas:**
Útil para la verificación de compromisos económicos, gestión presupuestal y de inversiones, entre otras labores.
- c. **Subcomité de beneficios a empleados:**
Supervisa los programas de beneficios a empleados y confirma que sean consistentes con los objetivos de la entidad.
- d. **Otros subcomités:**
Dependiendo del tamaño de la organización, puede haber lugar al establecimiento de otros grupos, entre los que se cuentan tres: planeación, informática o tecnología.

MANUALES DE CONTROL INTERNO

El montaje de un sistema de control interno requiere la preparación de la organización en todos sus aspectos administrativos básicos, pues no es útil implementar un sistema de revisión sobre un esquema organizacional con deficiencias notorias.



MENÚ INTERACTIVO



CONTEXTO PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



MANUALES DE CONTROL INTERNO COMO PRIMERA HERRAMIENTA



DIMENSIONAMIENTO DE TRABAJO EN UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO



ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Contexto previo a la implementación del sistema de control interno

Poner en marcha un sistema de control interno es posible siempre y cuando la entidad logre implantar con anterioridad y mantener de la mejor forma las demás funciones relacionadas con el proceso administrativo para la gestión de la organización, tales como dirección y organización general, planeación de funciones y tareas, etc.

Cuando estas áreas logren ponerse en marcha sin contratiempos, puede iniciarse el montaje del sistema de control interno, el cual requiere tener definidos en su totalidad elementos como la estructura organizacional y su impacto sobre la administración, la operación y el control, la racionalización de trámites, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos básicos, la integración de los procesos de planeación y programación presupuestal y la evaluación del desempeño del personal, como se muestra a continuación:

Estructura organizacional

Se recomienda revisar los siguientes aspectos básicos, que son tan solo algunos de los muchos a tener en cuenta:

- La estructura de la empresa debe poder reflejar los procesos básicos con los que cuenta y, además, tener identificadas con claridad las responsabilidades de cada funcionario y área, a fin de establecer la jerarquía que más se ajuste para el buen funcionamiento de la operación y el flujo de la información.
- Una estructura por jerarquía debe estar tan bien diseñada que atienda con plenitud a los principios de consistencia y transparencia, de tal forma que cada líder o jefe de área se encuentre en la capacidad real de asumir la responsabilidad de su labor y la de su equipo, para apropiarse de los resultados que devengan de su gestión independiente, ya sean positivos o negativos.
- La estructura de la entidad nunca debe dar lugar a la instauración de funciones que sean ajenas al objeto social de la misma.

Simplificación de trámites

Optimizar el tratamiento de la información para la efectiva prestación de un servicio es una de las actividades más importantes de una organización que quiere eliminar cuellos de botella y otros inconvenientes que retrasan el cumplimiento de las metas. Simplificar los trámites resultará con claridad una de las iniciativas más rentables a las que puede atender cualquier empresa, independiente de su tamaño o del objeto social que ejerza, pues esto aumenta sus índices de eficiencia y eficacia. A su vez, simplificar los procesos y operaciones permite que todo el personal (desde el rango más bajo hasta el más alto) pueda enfocar su tiempo, conocimiento y esfuerzos en general a aspectos que son de verdad importantes para la gestión y el mejoramiento continuo de la entidad.

Optimización de procesos y procedimientos

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que se enfocan en una función específica; en tanto que la agrupación de algunas de dichas actividades, que no necesariamente tienen que estar

organizadas de forma lineal dentro del proceso, es lo que se denomina un procedimiento.

En este sentido, una entidad que tenga claro el concepto de empresa deberá dar cuenta de la misión de la entidad y cómo se visualiza a un plazo mediano (5 o 10 años), y tener planificada la forma de enfrentar posibles amenazas, como también la manera de aprovechar nuevas oportunidades del medio. En caso que la organización presente dificultades para autoresponderse sobre estas temáticas, será necesaria una revisión profunda de la evaluación y la planeación estratégica.

Si la entidad aprueba este primer nivel, en segunda instancia debe revisarse si tiene claridad sobre sus líneas de productos y/o servicios, si existe un estudio serio sobre su rentabilidad y de igual forma, una vez más, si existen proyecciones a futuro en esta área. De no ser afirmativa la consulta, la entidad deberá detenerse y solucionar dicho paso; de lo contrario, podrá dar lugar al tercer nivel que indaga si es posible que los procesos actuales sean ineficientes y burocráticos, si la labor de la entidad es mejor o peor que la de la competencia, qué tan significativo es el nivel de reclamaciones de clientes y, finalmente,

pero no menos importante, si la entidad está lo suficientemente automatizada.

Diseño presupuestal

La organización deberá establecer sinergia entre sus metas y el presupuesto disponible; para ello, es necesario que se consolide un proceso mediante el cual las metas que se definen en el plan de la organización se puedan programar en el tiempo y con los recursos que efectivamente están disponibles; para tal fin, debe tenerse clara la ideología de que lo más importante es el logro de las metas generales de la institución y no el desarrollo satisfactorio de los planes individuales de las áreas.

Evaluación del desempeño

Al final, no tendrían ninguna razón de ser los esfuerzos enfocados a la estructuración de un sistema de control interno si no se busca administrar los resultados y evaluar de la forma más automática posible el desempeño y los logros de la entidad en general; por tanto, el último paso fundamental de esta lista es la definición y estructuración de los indicadores de gestión y resultados aplicables al contexto de la organización.

Manuales de control interno como primera herramienta

Los manuales de control interno son una pieza básica del diseño del sistema de control interno, pues a partir de ellos se podrá gestionar la organización en general; la responsabilidad de la elaboración de las políticas que se consignan en el manual está en cabeza de la oficina de control interno que, además de construirlo, debe representar una orientación para las demás áreas de la organización a fin de que estas cumplan de manera adecuada lo que en ellas está consignado.

Componentes de un manual de control interno

Los manuales de control interno, además de su presentación formal básica; es decir, de su carátula, tabla de contenido e introducción, deben contener:

- Definición del sistema de control interno.
- Descripción del sistema de control interno
- Detalle de la evaluación del sistema de control interno
- Procedimiento para la actualización de los manuales
- Anexos del manual de control interno

Definición del sistema de control interno

Un ejemplo de una definición de sistema de control interno que dé cuenta de su condición actual y de las características propias de la entidad, podría ser:

El Sistema de Control interno de la entidad XXXX está integrado por su esquema de organización funcional, los planes estratégico y el de desarrollo a nivel general y en sus áreas funcionales los correspondientes planes operacionales. Los métodos de trabajo y los procedimientos mediante los cuales se desarrollan todas las actividades y operaciones de la empresa, se encuentran suficientemente asimilados por los diferentes empleados responsables de su realización. Además, cuenta con normas debidamente documentadas y principios reconocidos con lo cual se orientan de manera fundamentada, las diferentes actuaciones del personal. La administración de la información tanto financiera como de otros órdenes, se realiza utilizando como ayuda diferentes sistemas de información ya desarrollados y otros en desarrollo. La utilización de los recursos existentes se realiza de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. Los mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad se realizan procurando que todo lo anteriormente descrito se mantenga dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

La anterior definición fue desarrollada por Jaime García González, en su publicación “El sistema de control interno: una forma práctica de conceptualizarlo, estructurarlo, aplicarlo y evaluarlo”. Para su diseño, el autor tomó como referencia la Ley 87 de 1993 aplicable a las entidades del sector público; sin

embargo, su viabilidad puede hacerse extensiva hoy día a cualquier otro tipo de entidad, siempre que se realice la actualización pertinente según las dinámicas operativas de la organización.

En el ejemplo mencionado, lo resaltado en negrilla sería el principal texto sujeto a actualización; así por ejemplo, si la entidad se gestiona bajo una estructura de producción por proyectos, la nueva versión podría decir: “El Sistema de Control Interno de la entidad XXXX está integrado por un esquema de organización por proyectos”.

Descripción del sistema de control interno

Esta sección es la más amplia del documento y su elaboración requiere, ante todo, el conocimiento detallado de la organización en función de la cual se elabora, sus políticas operativas y administrativas, el contexto en el que se desarrolla, y toda otra información relacionada que permita el conocimiento a profundidad de la empresa.

Cuando se redacta este aparte, se hace un ejercicio descriptivo que representa el diagnóstico del estado en que se encuentra el sistema, por lo que es de suma importancia la evaluación inicial que debió realizarse del mismo.

Algunos de los apartes que podrían incluirse en esta sección del manual, serían:

- Esquema de la organización.
- Planes organizacionales (estratégico, corporativo, de desarrollo, financiero, operativo, de informática, etc.).
- Principios, normas, métodos, procedimientos y recursos.
- Sistemas de información.
- Mecanismos de verificación y evaluación de reportes.
- Anexos (aquí se incluyen, por ejemplo, todos los formatos de seguimiento de la gestión organizacional).

En esta sección, además, se describen los tipos de actividades de control sobre las que se estructurará el sistema de control interno; estas son acciones que deben imponerse para el establecimiento de políticas enfocadas a asegurar que, en efecto, se han implementado las directrices fijadas y las acciones operativas diseñadas a modo de protección contra los riesgos potenciales, ya identificados con anterioridad. Las actividades de control deben instaurarse en todas las áreas, niveles y funciones de la organización para que esta no presente fallas o inconsistencias aisladas que perjudiquen el rendimiento general.

Detalle de la evaluación del sistema de control interno

El sistema de control interno puede ser estructurado de muchas formas, por ejemplo, es posible recurrir a controles preventivos, detectivos, correctivos, manuales, mecánicos, automáticos, computarizados, operativos y administrativos. Las acciones más comunes son:

- Revisiones de alto nivel:** se realizan sobre actividades de presupuesto, pronósticos, estudios y estrategias de mercado, optimización de producción, estrategias de disminución de costos.
- Controles físicos:** se refiere al control de inventarios, maquinaria y equipo de administración, etc.
- Indicadores de desempeño:** contrasta diferentes tipos de datos como los operacionales y financieros. Resultan de utilidad para analizar y verificar las acciones de la compañía y, a la vez, son un derrotero para la aplicación de control.
- Discriminación de responsabilidades:** los deberes de una organización son distribuidos entre diferentes empleados, así se disminuye la posibilidad de errores o acciones inapropiadas.

Procedimiento para la actualización de los manuales

Este es el tercero de los componentes mínimos que se considera fundamental incluir en el manual de control interno de una entidad. Dado que la idea es que el manual no sea estático y que en cambio pueda ser divulgado y actualizado por la oficina de control interno de forma permanente, es necesario diseñar un sistema para su modificación de acuerdo con las condiciones y el nivel de protección de información que tenga la organización. Este apartado deberá ser claro, como mínimo en que:

- Ningún cambio será procedente sin el aval de la oficina de control interno.
- Cada una de las áreas o departamentos de la entidad está en la obligación de evaluar de forma periódica su gestión y reunirse con los delegados de la oficina de control interno, a fin de verificar el estado del sistema.
- Cuando se genere un cambio en el manual, que tenga efecto sobre diferentes áreas de la organización, la oficina de control interno tendrá la obligación de comunicar la información a los interesados, de forma inmediata.

El procedimiento para actualizar dicho manual debe ser estructurado, divulgado y renovado por la oficina de control interno. Es preciso advertir que este no podrá copiarse de otra estructura organizativa, pues depende por completo de las particularidades de cada empresa analizadas de forma independiente, ya que se contemplan variables como el tamaño, el tipo de entidad, etc.

Sin embargo, existen algunas obligaciones claves que deberán estar presentes en cualquier procedimiento de actualización del manual, como:

- Si una de las áreas realiza un cambio al manual deberá informar directamente a la oficina de control interno.
- Cada área deberá reunirse de manera periódica, en ocasiones por motivos internos y, en otras, contando con la participación de un delegado de la oficina de control, a fin de revisar el estado del sistema.
- Cualquier cambio a nivel general que se considere necesario respecto al sistema de control interno, debe ser comunicado de inmediato a cada área por la oficina de control.

Anexos del manual de control interno

De acuerdo con las indicaciones del libro “El sistema de control interno: una forma práctica de conceptualizarlo, estructurarlo, aplicarlo y evaluarlo”, el manual requiere la inclusión de anexos que soporten lo descrito en su interior, por tanto, es pertinente agregar la siguiente información:

- Organigrama de toda la entidad y detalle de cada área.
- Resumen del conjunto de planes de la organización y especificación en detalle por áreas.
- Resumen del conjunto de principios, normas, métodos, procesos, y recursos con los que cuenta la organización o el área específica.
- Descripción de los sistemas de información de la empresa o del área, además de incluir un diagrama topológico de la red de computadores.
- Un listado de los procedimientos y metodologías de verificación y evaluación aplicadas en la organización o área específica.
- Un listado de los informes o reportes de gestión y resultados, con una breve descripción del contenido de cada uno. Esto debe realizarse a nivel de toda la organización o del área, llegado el caso.
- Presentación del tablero de control o cuadro de mando de toda la organización y, en detalle, del correspondiente al área.
- Cuadro donde se detallan los indicadores con anexo de datos implicados, fórmula de cálculo y fuente de datos.
- Paquete de procedimientos con sus respectivos puntos de control.
- Cédulas de control correspondientes a la evaluación del sistema de control interno.

Dimensionamiento de trabajo en un sistema de control interno

En la medida en que la organización pueda dar cuenta del nivel de trabajo al que se enfrenta para el desarrollo del sistema de control interno, podrá pensarse en desarrollar un sistema integrado. Para ello, habrá que disponer de la participación activa y coordinada de todos los recursos humanos, financieros y operativos necesarios para alcanzar con celeridad el logro trazado.

Fases de la etapa de dimensionamiento

La etapa de dimensionamiento de la labor tiene tres fases, que se detallan a continuación:

1. Planeación

El buen desarrollo organizacional requiere, en todo sentido, una planeación acorde a los planteamientos del proceso administrativo. Según los resultados arrojados en el proceso de planeación, podrán ejecutarse los procedimientos de control y, sobre estos, verificar que el comportamiento de la organización se encamina de forma ordenada y firme hacia el cumplimiento de las metas y los objetivos centrales propuestos por la administración en la misión institucional.

El plan resultante de esta fase no puede ser un documento aislado en la organización; para que alcance un verdadero impacto debe venir acompañado de estrategias de acción concretas que, validadas por medio de procedimientos, permitan su desarrollo. De igual forma, es necesario que el plan cuente con estrategias de seguimiento y evaluación que garanticen el cumplimiento del plan.

Es muy importante tener en cuenta que la planeación es un proceso participativo de todas las áreas de la entidad, contando siempre con la asesoría de unos delegados corporativos que pueden mediar entre los diferentes focos de interés y recuerdan siempre las intenciones contenidas en los planes institucionales.

2. Organización

La ejecución del plan requiere un ambiente adecuado en el que se distingan con claridad los roles que juega cada partícipe, se identifiquen con facilidad las áreas de trabajo, se distribuyan las tareas según los objetivos propuestos, se elaboren los manuales de procesos y procedimientos, se indiquen las estrategias para el control y el uso racional de los recursos, se garantice la simplificación de trámites y, por último, se establezcan los programas de inducción, capacitación y actualización de personal.

Una estrategia recomendable para aumentar las posibilidades de éxito del plan de control interno consiste en establecer un sistema de méritos y sanciones que tome como referente el objetivo cumplimiento de metas. Sin embargo, dicho plan requiere un estructurado proceso de control que permita verificar en forma continua la aplicación de las recomendaciones emitidas por el control interno.

Así mismo, será necesario que la organización diseñe un modelo de reorganización interna con énfasis en una estrategia de acción operativa destinada a maximizar la explotación de planta y la utilización de los recursos disponibles.

Dicho modelo debe permitir la identificación clara de la línea operativa de la empresa, es decir, las áreas de gestión que están a cargo de algún proceso operativo y de cuyos resultados depende el éxito o fracaso de los objetivos básicos de la entidad. De igual manera, también será oportuno distinguir las áreas administrativas que apoyan la línea operativa.

3. Información

Otro requisito clave consiste en establecer un sistema de información integral que permita la recolección y producción de información válida y oportuna tanto de fuentes externas como internas.

Dado que el manejo de la información al interior de la entidad resulta fundamental para garantizar la estabilidad y la eficiencia de la misma, al tiempo que se sostienen relaciones adecuadas con el medio externo, su uso cobra sentido solo en el marco de una administración que dirija su gestión con base a un criterio de efectividad.

El mencionado sistema de información debe tener la capacidad de:

- Integrar información administrativa, operativa y de control.
- Realizar análisis de sensibilidad sobre el componente financiero, la planeación, el control y los resultados.
- Manejar información contable y facilitar la producción de informes de gestión y resultados según dichos datos recolectados y procesados.
- Manejar un control detallado de indicadores de gestión empresarial.

En síntesis, la etapa de establecimiento de un sistema de información que soporte a la entidad debe proveer la precisión necesaria (debidamente normalizada), además de dar cuenta de las fuentes, destinos, flujos, canales, la forma de procesamiento y la tecnología utilizada; todo de una forma organizada que facilite la gestión y el control general.

Partes de un plan de establecimiento de control interno

General	Deben señalarse los propósitos y objetivos de largo plazo, las metas y prioridades de acción de la entidad a mediano plazo, al igual que las orientaciones y las estrategias generales que esta haya establecido para su política financiera, social y ambiental.
Inversiones	Este aparte debe contener los presupuestos de los programas y proyectos que la organización ejecutará, además de la relación detallada de los recursos financieros requeridos para su puesta en marcha.

Establecimiento de procesos y procedimientos

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica, que se enfoca en la realización de una función específica, en tanto que el procedimiento es la agrupación de algunas de dichas actividades que no necesariamente tienen que estar organizadas de forma lineal dentro del proceso.

Por regla general, un procedimiento está compuesto de actividades relacionadas con lógica que indican los pasos que se deben seguir para desarrollar un ciclo de operaciones, que habitualmente es repetitivo al interior de la organización.

Por su parte, la actividad es el eslabón más bajo y se refiere a una tarea específica que puede ser ejecutada por uno o varios funcionarios.

Un ejemplo de lo mencionado hasta el momento podría ser:

- ✓ **Proceso:** gestión de cartera
- ✓ **Procedimiento:** cobro administrativo a clientes con cartera en mora.
- ✓ **Actividad:** llamada de notificación a deudor en mora.

Levantamiento de procesos y procedimientos requiere tiempo

Es frecuente que las organizaciones en crecimiento y que evidencian la importancia del montaje de un sistema de control interno, requieran con urgencia el levantamiento de procesos y procedimientos en todas sus áreas; sin embargo, ante esta situación, el preparador de la información deberá tener claro que cuando se empieza a trabajar en la formalización de un sistema de control interno es imposible anticipar el levantamiento de la totalidad de los procesos y procedimientos de la organización y aún más, de formalizarlos y documentarlos en corto tiempo.

El montaje del sistema de control requiere tiempo, y cuanto más grande y especializada sea la gestión de la organización, más plazo se requerirá para hacer una buena labor. Los primeros días de trabajo del nuevo departamento de control interno serán testigos de un avance

lento que se irá agilizando en la medida en que la entidad en sí misma vea los resultados del control, entienda los beneficios de la estandarización y se empiece a mostrar positiva ante dichos beneficios.

Por todo esto, lo que se sugiere cuando se monta un sistema de control interno, es iniciar con el levantamiento de los procesos y procedimientos que se consideren de mayor importancia para la entidad; y para su selección, la administración deberá evaluar una escala de relevancia tomando como referente qué labores pueden afectar o no de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados; este indicador puede medirse sobre la premisa de la importancia que esa función tiene en relación directa con la satisfacción del cliente. Dichos procesos y procedimientos fundamentales son llamados procesos básicos y tienen mayor relación con el objeto misional de la entidad.

Responsables del levantamiento de datos

En la labor de levantamiento de procesos y procedimientos están inmersas cada una de las personas que desempeñan alguna labor en la organización, pues no puede obviarse que cada uno de los actores del proceso puede dar cuenta real y detallada de la labor que realiza.

En lo que a responsabilidades se refiere, la administración de la entidad deberá hacer de público conocimiento que la labor del personal de control interno, cuando se está iniciando el establecimiento del sistema, está limitada a la tarea de facilitadora, pues esta área proporciona la metodología y el entrenamiento respectivos para la ejecución del levantamiento de datos, teniendo para tal fin que construir ciertos formatos estándar, los cuales podrán ser utilizados por todas las demás dependencias para el suministro de la información; dichos formatos

deben ser claros y diligenciables con facilidad para garantizar que desde la planta de personal hasta los niveles directivos, los colaboradores suministren información detallada de sus labores.

Ahora bien, como se indicó en líneas anteriores, el amplio conocimiento de cada trabajador sobre la gestión específica que desempeña, le da la cualificación máxima para ser el responsable del levantamiento de los procesos y procedimientos relacionados con sus funciones; ellos suministrarán la información pertinente al área de control interno que tendrá la labor de recolectar, organizar y diseñar el manual de la entidad. Una vez que estén claramente documentados todos los procesos y procedimientos, la gerencia de la organización deberá emitir un acto administrativo que ponga en conocimiento público los datos obtenidos garantizando que estos seguirán siendo adoptados por todos los trabajadores de la entidad.

Pasos para la decantación de información de los trabajadores

El departamento de control interno que recepciona los datos de los demás trabajadores de la entidad, deberá:

- a. **Entender los procesos:** para el efecto, deberá indagar sobre qué requieren los clientes y cómo se cumplen las solicitudes del cliente, etc.
- b. **Seleccionar los procesos clave:** deben ser los más urgentes por su relevancia para el cumplimiento del objeto misional de la entidad.
- c. **Formalizar la documentación relativa a los procesos y procedimientos clave seleccionados:** el departamento tendrá que decantar y reorganizar la información, así como garantizar su autorización en las esferas administrativas hasta hacerlas oficiales para los demás componentes de la empresa.

¿Cómo identificar los procesos y procedimientos claves?

Toda organización, al momento de su constitución debe establecer su objeto misional y a partir de él, plasmar la razón de ser de la organización; todos aquellos procesos cuyos resultados apuntan al cumplimiento de dicha razón de ser, se conocen como procesos básicos y, por lo tanto, son los primeros candidatos naturales en orden de prioridad, para ser documentados en manuales de procesos y procedimientos.

Así pues, en empresas industriales, dichos procesos básicos estarán en el área de producción, en tanto que en empresas de servicios es probable que estén en el área de servicio al cliente.

¿Cómo se documentan los procesos y procedimientos de una empresa?

Para una adecuada documentación de procesos y procedimientos, es muy importante que la empresa construya y estandarice formatos que deben ser utilizados en todas las dependencias de la organización.

Como cada empresa es una unidad particular con un contexto diferente de cualquier otra, incluso de aquellas que tienen su mismo objeto misional, todos los formatos que se desarrollen para el control de las gestiones internas de la misma, deben responder a una metodología y estructura organizativa impulsada desde un punto de vista corporativo por el área administrativa.

Además, es importante tener en cuenta que, si bien cada ejecutor de tarea específica conoce a cabalidad el funcionamiento y las especificidades de su labor, los responsables directos del levantamiento de todos los procesos y procedimientos son las propias áreas, y la administración actuará como facilitadora, proporcionando la metodología, formatos y guías necesarias para realizar el entrenamiento respectivo; así mismo, verificará que los formatos queden diligenciados de manera correcta, y prestará el apoyo que se requiera para que cada área lo finalice con satisfacción.

Por último, como lo explicamos en páginas anteriores, cuando los procesos y los procedimientos estén gestionados y documentados en su totalidad, deben ser oficializados mediante una resolución de gerencia o el acto administrativo respectivo según la entidad, a fin de que sean adoptados de manera formal en todos los niveles de la compañía, y sirvan de insumo para capacitación de nuevos trabajadores o para dirimir conflictos internos por inconvenientes que pueden presentarse en la ejecución de las labores diarias.

Componentes mínimos de la documentación de procesos y procedimientos

Al momento de diseñar los formatos finales sobre los cuales se unificarán y presentarán los procesos y procedimientos de la empresa, deben tenerse presentes los siguientes componentes mínimos:

- a. Un encabezado donde se identifique la empresa, el área o dependencia y el nombre del proyecto mediante el cual se realiza el levantamiento o actualización de los procedimientos de la organización.
- b. Identificación del proceso y/o el procedimiento con sus respectivos objetivos.
- c. Detalle de las actividades y sus responsables.
- d. Un flujograma correspondiente al listado de actividades detalladas.

“ Los responsables directos del levantamiento de todos los procesos y procedimientos son las propias áreas, y la administración actuará como facilitadora ”

¿Ya tienes claros los cambios que ocasionó la Reforma Tributaria en temas de aplicación de impuestos?

Capacítate y resuelve tus dudas de manera presencial con el **Dr. Gildardo Hoyos**, asistiendo a nuestra gira:

Aplicación práctica de los cambios en la Reforma Tributaria Estructural:

IVA, Impuesto al Consumo y Monotributo

Donde se tratarán temas como:

Cambios expresados en la Ley 1819 de 2016

Elementos del proceso tributario: sujetos pasivos, hecho generador y base gravable

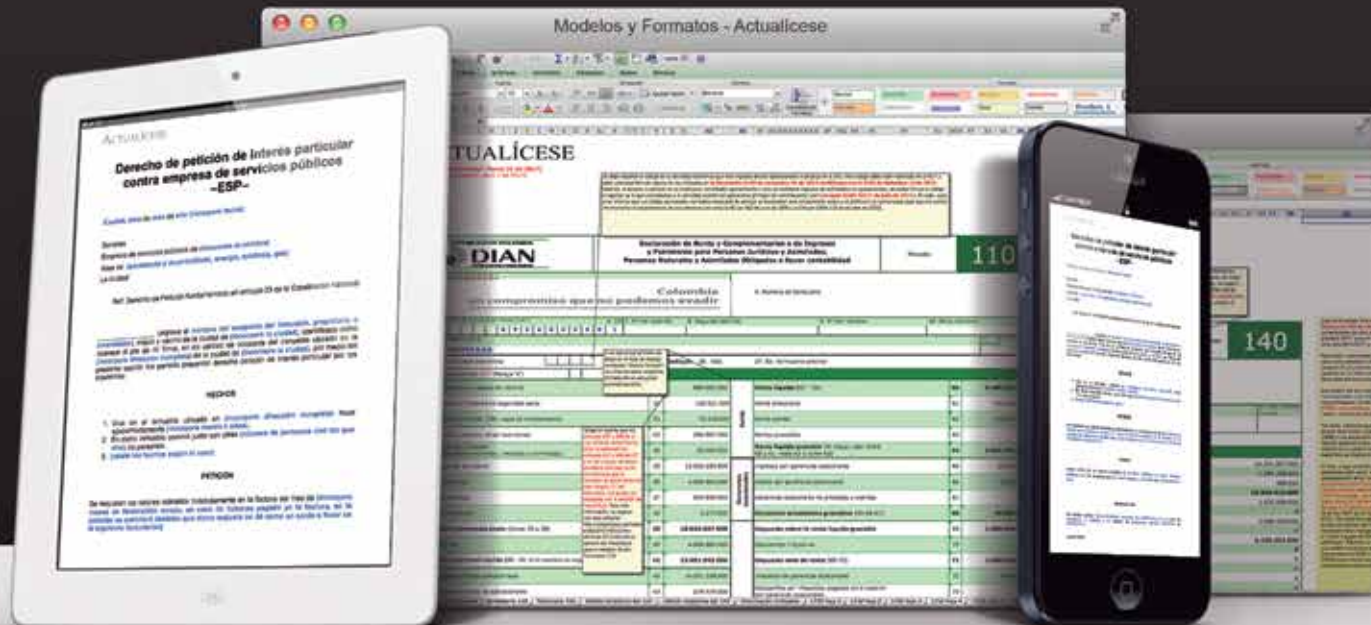
Beneficios asociados para el contribuyente

Si deseas tener una atención especializada para obtener mayor información de este seminario, escríbenos a capacitaciones@actualicese.com

Recuerda que si eres suscriptor ORO, puedes obtener tu cupo para este seminario con un súper descuento

ACTUALÍCESE

EN ACTUALÍCESE ENCONTRARÁS MÁS DE 700 FORMATOS ESPECIALIZADOS PARA TU PROFESIÓN



Te presentamos el TOP 5 de los más solicitados en esta temporada:

1. Formularios 110, 140 y formato 1732 para personas jurídicas por año gravable 2016

📄 Descárgalo aquí: <http://actualice.se/95bw>

2. Contrato de prestación de servicios

📄 Descárgalo aquí: <http://actualice.se/95bx>

3. Contrato arrendamiento de oficina, local o bodega

📄 Descárgalo aquí: <http://actualice.se/95by>

4. Derecho de petición de interés particular con la empresa de servicios públicos ESP

📄 Descárgalo aquí: <http://actualice.se/95bz>

5. Modelo de certificación de estados financieros (Versión simplificada)

📄 Descárgalo aquí: <http://actualice.se/95c0>

Encuentra actas, calendarios, certificaciones, contratos, liquidadores, guías, entre otros, que incluyen anexos y comentarios de nuestros expertos

Ingresa ya en: <http://actualice.se/modelosyformatos>

ACTUALÍCESE



MENÚ INTERACTIVO

↓ **PISTAS PARA IDENTIFICAR DEFICIENCIAS**

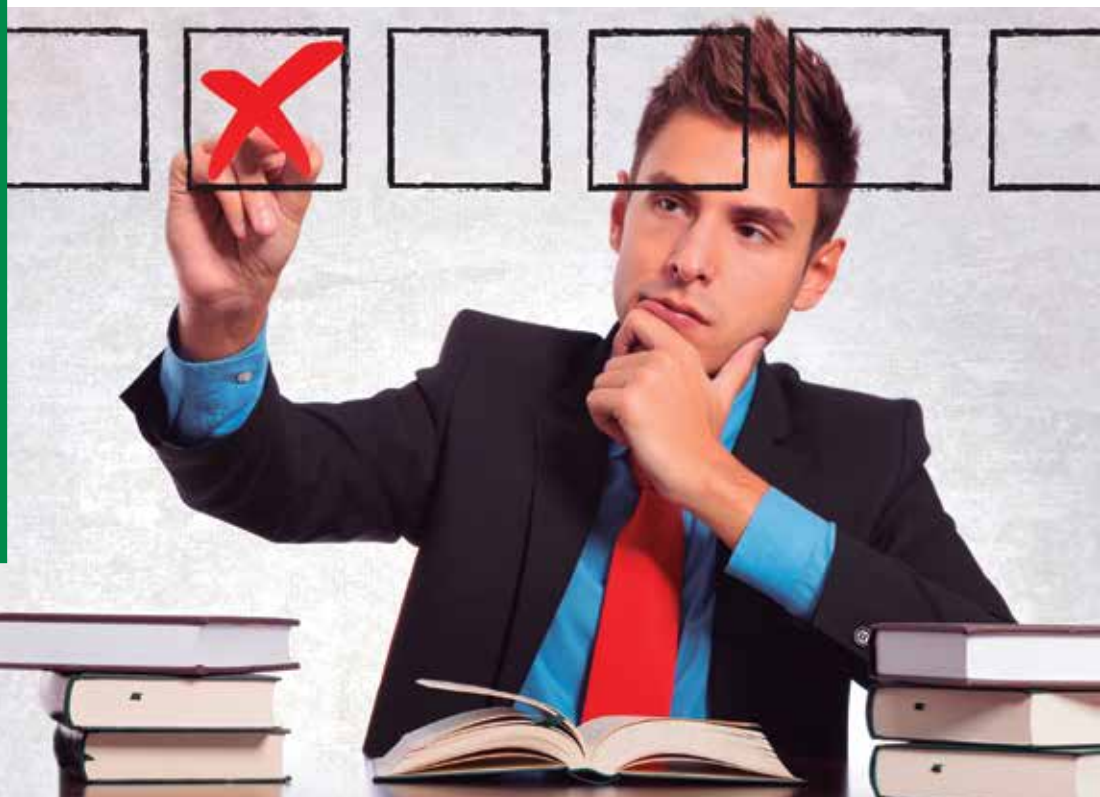
↓ **INDICADORES DE DEFICIENCIA EN EL SISTEMA DE CONTROL**

↓ **DETECCIÓN OPORTUNA PREVIENE GRAVES EFECTOS POSTERIORES**

↓ **COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS DE CONTROL**

DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO

Las deficiencias significativas en el control interno son identificadas en el proceso de auditoría. En la mayoría de ocasiones se encuentran relacionadas con las incorrecciones detectadas y deben quedar contenidas en el archivo final de auditoría para que se puedan realizar ajustes.



Pistas para identificar deficiencias

En su labor de identificar el riesgo de incorrección material, el auditor debe tener en cuenta el control interno de la entidad, con el propósito de establecer los procedimientos de auditoría adecuados a determinadas circunstancias y no limitándose a la idea de expresar una opinión sobre la eficacia del sistema de control interno; para tal fin, deberá establecer canales de comunicación eficiente con la administración o el gobierno corporativo de la entidad.

En relación con las deficiencias del control interno, el auditor deberá estar en condiciones de establecer su grado de significancia, y para tal objetivo debe tener amplio conocimiento de la entidad, su contexto y operación; una deficiencia

en el sistema de control interno de la empresa no se presentará solamente cuando efectivamente se evidencie una incorrección; puede ocurrir ante la mera probabilidad de que esta se produzca, y por tal razón pueden existir deficiencias significativas aunque el auditor no las haya identificado durante la ejecución de su labor de revisión.

Teniendo en cuenta que las incorrecciones se originan cuando se detecta una diferencia entre la cantidad, clasificación, presentación o información revelada y la requerida por cierta partida, de acuerdo con la NIA 265 sobre comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del Gobierno y a la dirección de la entidad, el auditor en ejercicio podrá

determinar el grado de significancia de una deficiencia en el sistema de control interno mediante la evaluación, entre otros, de los siguientes aspectos:

- ¿Es probable que las deficiencias encontradas den lugar en el futuro a incorrecciones materiales en los estados financieros?
- ¿Se estima que hay un alto índice de subjetividad y complejidad a la hora de determinar cantidades estimadas?
- ¿Existe efecto negativo en cadena, es decir, la deficiencia encontrada interactúa con otras deficiencias derivadas?

Deficiencias significativas en el control interno

En su pesquisa evaluativa, el auditor puede enfocarse en ciertos aspectos críticos o perspectivas de análisis, que le permitan hacer una revisión transversal de la situación interna de la compañía y le faciliten encontrar las deficiencias existentes; en este caso particular, el auditor puede buscar indicios de que los responsables del gobierno corporativo de la entidad no están examinando

como es debido las transacciones significativas en las que la dirección tiene intereses financieros; para este fin pueden hacerse, por ejemplo, pruebas aleatorias al sistema documental y financiero contable.

Resultaría de alto nivel de pertinencia que el auditor identificara el fraude de la dirección (independiente de si este es o no material) que el control interno de la entidad no evitó; ese es el tipo de deficiencias que no se evidencian solo en los estados financieros y demás

información numérica entregada por la entidad, por lo cual, se requiere mayor detalle de revisión y observación en los puntos menos auditados e incluso en aquellos en que se considera difícil la realización de fraude. Una vez identificadas algunas faltas en este aspecto, otra tarea del auditor será la revisión de la implementación por parte de la dirección, de medidas correctoras apropiadas en relación con deficiencias significativas que ya fueron comunicadas con anterioridad.

Indicadores de deficiencias en el sistema de control

Durante el proceso de auditoría los profesionales contables deben ejecutar la revisión del control interno de manera tal que se verifique la efectividad y el cumplimiento de los controles para disminuir los riesgos de errores materiales que pueden afectar la operación y/o gestión de la organización. En dicha revisión, los auditores se encuentran con deficiencias que deben quedar contenidas en los hallazgos del ejercicio de auditoría y se debe establecer especial comunicación sobre aquellas deficiencias que se pueden señalar como significativas, de acuerdo a lo establecido en la NIA 265. De tal manera, es importante establecer las siguientes consideraciones que pueden implicar que una deficiencia es significativa:

- a. La probabilidad de que dicha deficiencia tenga efectos sobre los datos contenidos en los estados financieros y represente un riesgo de errores materiales. Por ejemplo: las fallas en el control de las mercancías entregadas en consignación que afectan el registro del ingreso, alterando los resultados de la organización y afectando la liquidez de la misma.
- b. La vulnerabilidad de afectación sobre el pasivo o activo como consecuencia de un fraude. Por ejemplo: las operaciones entre partes relacionadas que buscan manipular la capacidad de endeudamiento de la empresa,

como cuando se solicita un préstamo a una filial con la finalidad de reclasificar las deudas del corto plazo y mostrar mayor capital de trabajo o dar cumplimiento a los covenant. Los covenants representan compromisos que adquiere el deudor respecto a su acreedor sobre un crédito o préstamo.

- c. La subjetividad en el establecimiento de políticas que determinan procesos de valoración, las cuales afectan directamente las revelaciones en los estados financieros. Por ejemplo: la determinación del valor razonable para el reconocimiento del valor de las edificaciones de la organización, en el caso de que se haga por una sola persona y cuente con la participación de un equipo que garantice la objetividad de la política de reconocimiento y revelación.
- d. Las causas y frecuencia de las excepciones del control que dieron lugar a las deficiencias de este. Por ejemplo: la inadecuada parametrización del sistema que permite la manipulación de comprobantes sin el cumplimiento del protocolo de elaboración y revisión.
- e. Ineficacia o deficiencia de controles por parte del máximo órgano sobre la gestión de la dirección y/o gerencia de la organización, aún en

transacciones en las que pueden mediar intereses financieros de las partes. Por ejemplo: la contratación de servicios materiales de importancia relativa con un externo en el cual la gerencia o dirección tiene algún tipo de vinculación económica.

- f. La reformulación de estados financieros previamente publicados a fin de revelar la corrección de un error material generada por un fraude que evidencia la ausencia de control en períodos anteriores. Por ejemplo: el reconocimiento por mayor valor del saldo de las mercancías debido a que no se reconoció el saldo de un inventario destruido por caducidad. Lo anterior se presenta como consecuencia de que el control interno no se ejecutó bajo los parámetros establecidos por la organización y, por tanto, la información no fue remitida ni registrada en el software; frente a dicha circunstancia, el control interno no halló el riesgo de manera oportuna.
- g. Condiciones de fraude frente a las cuales el área de control interno no había señalado riesgos o mecanismos para detectar las posibilidades de incorrecciones materiales. Por ejemplo: la compra interna de facturas por parte de los jefes de área sin previa autorización

para el aprovechamiento de descuentos por pronto pago y el traslado del cliente a cuentas personales, afectando la liquidez y rentabilidad de la organización.

- h. La ausencia de un proceso de valoración del riesgo de la entidad cuando normalmente se debería haber implementado de forma oportuna a fin de contribuir a la mejora continua de procesos y resultados. Por ejemplo: la revisión de los documentos de validación de viáticos por parte de los trabajadores, verificando la idoneidad de los soportes y la correspondencia entre misión y gastos relacionados, y estableciendo límites por misión y controles de verificabilidad.
- i. Evidencia de un proceso ineficaz de valoración del riesgo por la entidad. Por ejemplo: la falta de identificación por la dirección de un riesgo de incorrección material que el auditor podría esperar que hubiera sido identificado en dicho proceso, como la manipulación de las ofertas de venta por parte de los compradores a fin de obtener un beneficio específico.
- j. Evidencia de la imposibilidad de la dirección y/o gerencia para supervisar y controlar la preparación de los estados financieros. Por ejemplo: no se establecen períodos intermedios para generación de informes o no se ejecutan revisiones parciales de los informes financieros.
- k. La falta de implementación de controles sobre riesgos identificados en períodos anteriores por parte del control interno o por la auditoría. Por ejemplo: en el período anterior los papeles de trabajo del auditor revelan el incumplimiento de la entrega de informes requeridos por la Superintendencia Financiera y para el presente período de nuevo se encuentran pendientes por envío, aun cuando las fechas de plazo máximo están vencidas.

Detección oportuna previene graves efectos posteriores



Una deficiencia puede ser vista como una falta percibida, potencial o real, o como una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno y, de esta forma, buscar la mejor forma de proporcionar las condiciones necesarias para aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos trazados por la entidad.

Las deficiencias en el control interno de una entidad pueden hacerse presentes en cualquier proceso del sistema, la fuente problemática podría encontrarse en el monitoreo en tiempo real de las operaciones diarias de la entidad, o el control de las partes externas, entre otras no menos importantes.

Fuentes de información para la detección de deficiencias

La mejor fuente para la detección de errores es el mismo sistema de control interno, por lo que este debe estar en total capacidad de autoevaluarse. Además, el monitoreo en tiempo real de los procesos que realiza una empresa, incluyendo las actividades de administración y la gestión diaria de las labores de los empleados, crean

el ambiente requerido para que el personal implicado de manera directa en las actividades de la entidad pueda percibir cualquier irregularidad.

Las percepciones de deficiencia pueden notarse en tiempo real por el personal vinculado a la actividad particular; sin embargo, para que los responsables del sistema de control interno puedan tomar correctivos destinados al mejoramiento continuo de los procesos diarios de la entidad, debe conjugarse de manera anticipada un mecanismo de comunicación efectivo que facilite el flujo de la información, y aporte confianza y tranquilidad al personal para que comparta sus hallazgos.

De igual forma, es posible que el informe sobre deficiencias proceda de fuentes externas; en este caso, dicha notificación debe ser considerada de forma cuidadosa a causa de las implicaciones negativas que puede tener sobre la gestión de la entidad. Ahora bien, las fuentes externas con facultad para suministrar información sobre el funcionamiento del sistema podrían ser los clientes, proveedores, y otros terceros que realizan negocios con la entidad, como los auditores externos y algunos reguladores.

Comunicación de deficiencias de control

Durante la ejecución del proceso de auditoría, el profesional contable tiene la responsabilidad de realizar evaluaciones al sistema de control interno, con la finalidad de establecer la efectividad del funcionamiento de los controles implementados por la organización, y detectar si existe algún tipo de deficiencia sobre la que se deban aplicar medidas correctivas; en este sentido, la labor del auditor se verá extendida a la propuesta de procedimiento de mejora para el sistema de control interno.

Por lo anterior, es vital que si el auditor, en cumplimiento de sus funciones, detecta algún tipo de deficiencia en el sistema de control interno, lo comunique de manera oportuna a la administración y/o gerencia de la empresa, o al órgano de dirección, en los casos en los que se evalúe la necesidad de la intervención de dicho órgano; tal intervención se debe evaluar para los casos en los que las deficiencias halladas impliquen riesgos materiales.

¿Qué información debe quedar incluida en la comunicación?

El auditor está en la obligación de incluir en la comunicación escrita sobre las deficiencias significativas en el control interno, los siguientes conceptos:

- a. Una descripción amplia y suficiente sobre las deficiencias, y una explicación de las potenciales consecuencias.
- b. Información con el nivel de detalle suficiente para permitir a los responsables de la entidad, a nivel administrativo, gerencial o de dirección, comprender el contexto bajo el que se obtiene la evidencia de las deficiencias señaladas en la comunicación. En concordancia con la NIA 265, el auditor debe explicar específicamente:
 - i. El propósito de la auditoría, de manera general, se resume en la obligación del profesional contable, denominado como auditor, de expresar una opinión sobre los estados financieros de la entidad.
 - ii. La auditoría consideró el control interno relevante por su influencia en la preparación de los estados financieros, a fin de diseñar los procedimientos de la auditoría que se ajusten a la realidad empresarial y no se limita o se enfoca de manera exclusiva a expresar una opinión sobre la eficacia del control interno.
 - iii. Las deficiencias contenidas en la presente comunicación han sido

halladas durante la ejecución del proceso de auditoría, sumado a ello, el profesional contable ha conseguido concluir que solo se presentan aquellas a las que se les pueda atribuir importancia significativa.

Determinar por completo el tipo de novedades o deficiencias que deben ser informadas es una cuestión compleja, pues el establecimiento de un esquema genérico responde a una lógica totalmente subjetiva; sin embargo, hay algunos puntos, como la inexistencia de novedades insignificantes, sobre los cuales sería útil hacer énfasis a los trabajadores cuando se los prepara con las herramientas idóneas para garantizar el adecuado flujo de la información al interior de la entidad.

Todas las deficiencias del sistema de control interno tendrán efecto en la consecución de los objetivos de la entidad; es preciso señalar que en materia de dificultades o novedades negativas no hay tarea insignificante y, por tanto, aquellos que toman las acciones necesarias deben ser informados de manera oportuna.

El tipo de información que se comunica a control interno podrá variar según la autoridad de los trabajadores para relacionarse con las diversas circunstancias que surjan en la ejecución de sus labores diarias.

Veamos un ejemplo:

Situación	Un vendedor descubre que su comisión por ventas del mes de febrero de 2017 fue mal liquidada; eleva esta comunicación a un superior y, luego, el departamento de contabilidad, al auditar la nómina, demuestra que efectivamente se utilizó un precio de producto que no había sido actualizado.
Efecto de la irregularidad	Subvaloración de las comisiones de los trabajadores y facturación a clientes por debajo del costo real del producto.
Solución posible	Recalcular todas las comisiones de los vendedores y las facturas expedidas para evaluar el impacto económico total sobre la organización; si bien es casi imposible reestablecer un acuerdo con el cliente, la organización debe ser consciente del daño ocasionado por los recursos que dejó de percibir.
Preguntas que la situación debe generar a los encargados del control interno	✓ ¿Por qué la liquidación de la nómina no recurrió al precio actualizado? ✓ ¿Cuáles son los controles que se han diseñado para garantizar que el departamento contable y su sistema de información estén al tanto de las variaciones en los precios establecidas por el área de mercadeo? ✓ ¿El problema del error de cálculo puede devenir de una mala parametrización o un error del software que realiza la liquidación de las comisiones de los vendedores y expide la facturación a los clientes? ✓ ¿Qué actividades preventivas puede tomar el departamento de control interno para identificar problemas como este en forma oportuna y antes de que afecte al vendedor?

Como puede verse, un problema en apariencia sencillo puede tener efectos importantes en el sistema de control y otros devastadores en la estructura de la organización y su búsqueda de objetivos financieros. Es necesario considerar, en el ejemplo anterior el siguiente cuestionamiento: ¿qué habría ocurrido si el precio facturado estuviera por debajo de los costos de producción? Queda claro, como ya se ha dicho, que ningún problema es tan insignificante como para omitir su revisión.

¿A quién se deben comunicar las deficiencias del control interno?

Teniendo en cuenta las responsabilidades del auditor con la empresa y las áreas con las cuales tiene algún tipo de relacionamiento directo, en la NIA 265 se ha indicado que la primera función del auditor es identificar las áreas de control interno de responsabilidad directa del área de administración y/o gerencia, y sobre estas se debe producir la primera comunicación con el ánimo de pretender relacionar las otras áreas de control interno en las que se han detectado deficiencias, de modo tal que la

administración y/o gerencia se convierta en el canal de comunicación para el área restante de control interno.

El objetivo de comunicar a la administración como primera instancia es el de establecer espacios de discusión que se conviertan en una herramienta para la retroalimentación de la organización y para optimizar el alcance de los procesos de auditoría.

Ventajas de comunicar los hallazgos ante la administración o gerencia

La ventaja más representativa de discutir con la administración y/o la gerencia los hechos y circunstancias relativas a sus hallazgos, es la posibilidad de acceder a información complementaria y relevante que podrá ser utilizada posteriormente, entre la que se pueden resaltar:

- a. El conocimiento que tiene la administración y/o gerencia sobre las causas reales o supuestas de las deficiencias.
- b. Las excepciones por deficiencias en las que pueda haber reparado la administración y/o gerencia; por

ejemplo, errores que no fueron evitados por los controles relevantes de las tecnologías de la información.

- c. Una indicación preliminar por parte de la administración y/o gerencia sobre la respuesta ante los hallazgos.

¿Qué hacer cuando los hallazgos implican fraude?

En los casos en los que el auditor determine que las deficiencias encontradas en el sistema de control interno han sido ocasionadas de manera voluntaria, y se pueda señalar algún tipo de intencionalidad de fraude en el que incluso se ha permeado la participación de la gerencia y/o administración, debe dirigir el comunicado ante el máximo órgano de dirección de la organización, a fin de que se tomen los correctivos necesarios para encontrar la solución más apropiada a las deficiencias detectadas.

La comunicación oportuna ante el órgano correspondiente se convierte en una medida preventiva del auditor, a fin de proteger a la entidad de un potencial detrimento patrimonial.



CONTROL DEL RIESGO COMO TAREA PRINCIPAL DEL SISTEMA

El riesgo es una variante a la cual están sujetas todas las organizaciones sin distinción de su tamaño o actividad económica; el triunfo de cualquier departamento de control interno estará en saberlo gestionar y controlar hasta llegar a niveles aceptables de sostenimiento.



MENÚ INTERACTIVO

- ↓ VALORACIÓN DEL RIESGO
- ↓ MECANISMO E INSTRUMENTO DE CONTROL INTERNO PARA UNA BUENA AUTOGESTIÓN ORGANIZACIONAL
- ↓ ACTIVIDADES DE MONITOREO EN TIEMPO REAL
- ↓ NIA 315: IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL



Valoración del riesgo

Cuando se implanta un sistema de control interno en una compañía, una de las principales búsquedas del departamento que lo gestiona es la reducción de los riesgos posibles tanto de fuentes internas como externas; para tal fin, será necesario que la entidad identifique y analice los factores que se consideran claves para la consecución de los objetivos administrativos y de operación; así podrá determinarse fácilmente la mejor forma de administrar los riesgos potenciales.

Debido a que el quehacer organizacional no es estático, se requiere además la identificación de mecanismos para hacer evidentes los riesgos en el menor tiempo posible, con el propósito de tratar con especial detalle aquellos que, al estar asociados al cambio, representan mayores posibilidades de peligro para la entidad en relación con las dificultades de reacción oportuna.

¿Qué se considera riesgo?

Para efectos de control interno, un riesgo será toda probabilidad de que una actividad o evento genere impacto adverso en la operación y/o constitución organizacional de la empresa en particular, o específicamente en la dependencia o proceso que se analiza en un momento determinado.

El riesgo es inherente a todo tipo de organización, independiente de su tamaño, de la actividad que gestione o de su estructura. Un riesgo que se materializa puede afectar gravemente la supervivencia de la empresa, sus habilidades para competir en el mercado, la estructura financiera y la imagen que proyecta al público en general (proveedores, clientes, etc.).

Ahora bien, aunque es imposible establecer una metodología única para la reducción del riesgo a nivel cero, es importante que la administración ponga su empeño en disminuir las posibilidades de ocurrencia de sucesos desfavorables en la máxima cantidad posible. Por tanto, la administración

debe testear de manera permanente los riesgos posibles y disponer toda la infraestructura pertinente para garantizar que estos se mantengan dentro de los límites manejables.

Lo que se debe tener en cuenta a la hora de identificar los riesgos

La tarea de identificación de riesgos es prioritaria en las labores de la administración de la entidad y requiere el apoyo y guía del departamento de control interno. Estos entes deben conocer y escanear con periodicidad el estado general y particular (a nivel de áreas) de la compañía, con el fin de hacer evidentes las situaciones riesgosas y diseñar la acción administrativa oportuna y eficaz para contrarrestar el problema.

Ahora bien, el proceso de identificación de riesgos requiere una realización en tiempo real y de forma interactiva, buscando desde los riesgos organizacionales generales hasta los que influyan específicamente en una actividad; lo anterior se debe a que la gestión del riesgo a nivel de actividad permite disminuir la ocurrencia de problemas globales.

“ La tarea de identificación de riesgos es prioritaria en las labores de la administración de la entidad y requiere el apoyo y guía del departamento de control interno ”

¿Qué debe analizar el auditor?

El auditor debe analizar los siguientes aspectos o situaciones:

- Valoración de los riesgos de inexactitudes o errores relevantes en los estados financieros.
- Determinación de la importancia relativa.
- Selección y aplicación de políticas contables, así como las revelaciones de información en los estados financieros.
- Identificación de las áreas en las que puede ser necesaria una consideración especial de la auditoría; por ejemplo, en transacciones con partes vinculadas, en la adecuación de la aplicación por parte de la dirección de la hipótesis de empresa en funcionamiento, o en la consideración de la finalidad empresarial de las transacciones.
- Desarrollo de expectativas para su utilización en la aplicación de procedimientos analíticos.
- La manera de responder a los riesgos valorados de inexactitudes o errores relevantes, incluido el diseño y la aplicación de procedimientos de auditoría posteriores, con el fin de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada.
- Evaluación de la suficiencia y adecuación de la evidencia de auditoría obtenida, tal como la adecuación de la hipótesis y de las manifestaciones verbales y escritas de la dirección.

Con la aplicación de los procedimientos de valoración, el auditor puede obtener información útil como evidencia para sustentar valoraciones del riesgo de inexactitudes relevantes, presentes en las transacciones, en los saldos contables y en la información a revelar en los estados financieros, así como también para determinar la eficacia operativa de los controles utilizados en la entidad.

Riesgos generados por errores

Un aspecto que se debe considerar es que al momento de la valoración hay que incluir los riesgos generados por errores y los que se deben a prácticas fraudulentas. Por lo tanto, es necesario que el auditor aplique todos los procedimientos de valoración del riesgo para conocer la entidad y, en caso de considerarlo necesario, los acompañe de otros procedimientos que proporcionen información útil para la identificación de errores relevantes. Dentro de estos procedimientos alternos están:

- La revisión de información obtenida de fuentes externas, tales como revistas de negocios y económicas, informes de analistas, de entidades bancarias o de agencias de calificación, o bien, de publicaciones regulatorias o financieras.
- La realización de indagaciones entre los asesores jurídicos externos o entre los expertos en valoraciones a los que la entidad haya acudido.

Análisis de riesgos

Una vez identificados los riesgos a los que se enfrenta la entidad, tanto a nivel global como específico (por actividad), es necesario realizar una evaluación detallada de su estado; el proceso de evaluación busca, en términos generales, cuantificar los efectos derivados del posible problema. Debido a que dicha labor puede ser más compleja o más sencilla, según el tipo de riesgo al que se refiera, no es posible establecer una única metodología de análisis; sin embargo, por lo general, esta involucra:

- Determinación del impacto del riesgo sobre el área en que recae.

- b. Estimación de la frecuencia posible de ocurrencia del riesgo.
- c. Estudio de posibles soluciones administrativas para la gestión del riesgo, es decir, la determinación de las acciones a ejecutar para la reducción o control de la situación riesgosa.

Como se podría considerar apenas evidente, un riesgo cuya valoración de impacto arroje un resultado significativo sobre la empresa, pero cuyo indicador de ocurrencia sugiera una baja probabilidad, es factible que sea archivado por el departamento de control interno entre los procesos que no requieren una seria atención y preocupación. Sin embargo, aquellos procesos que representan un riesgo significativo y, al mismo tiempo, una alta tasa en cuanto a la probabilidad de ocurrencia, requerirán de una demanda importante de atención y recursos.

Prácticas en los procedimientos de valoración del riesgo

La información obtenida por medio de las indagaciones del auditor procede de la dirección y de los responsables de la información financiera. Sin embargo, en la identificación de los riesgos de inexactitudes relevantes, el auditor puede obtener información o una perspectiva diferente mediante indagaciones a:

- a. Los responsables de la dirección de la entidad, lo cual ayuda al auditor a

comprender el entorno en el que se preparan los estados financieros.

- b. A empleados que participan en el procesamiento o registro de transacciones complejas o inusuales, lo que ayuda al auditor a evaluar la adecuación de la selección y aplicación de ciertas políticas contables.
- c. Al personal de auditoría interna, lo cual proporciona información sobre los procedimientos de auditoría interna aplicados durante el ejercicio, relativos al diseño y la eficacia del control interno de la entidad; de igual forma, si la dirección ha respondido de manera satisfactoria a los hallazgos derivados de dichos procedimientos.
- d. Ante los asesores jurídicos internos, lo cual proporciona información acerca de cuestiones como litigios, cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, conocimiento del fraude o indicios de fraude que afecten a la entidad, garantías, obligaciones posventa, acuerdos con socios comerciales y el significado de términos contractuales.
- e. Al personal de los departamentos de mercadotecnia o ventas. Estos proporcionan información sobre los cambios en las estrategias de mercadeo de la entidad, tendencias de las ventas, o acuerdos contractuales con los clientes.

Valoración del riesgo

Como se expuso en líneas anteriores, la estimación del costo de una partida que genera riesgo identificado puede ser muy compleja y, en ocasiones, hasta imposible. Para valorar este tipo de cuestiones existen numerosos métodos que podrían aplicarse; sin embargo, ante aquellos de elevada dificultad, una buena opción es categorizarlos según una calificación de riesgo alto, medio o bajo.

El paso siguiente será atender aquellos riesgos que fueron valorados con una relevancia significativa, para lo cual la administración deberá proyectar un panorama de efectos y estimar los costos razonables que puedan asociarse a la reducción del nivel de riesgo. Superar la situación riesgosa requiere la toma de decisiones oportunas, lo cual debe hacerse sobre la marcha operacional, en el día a día, y teniendo siempre presente que no en todos los casos es posible eliminar del todo el riesgo; habrá ocasiones en las que tan solo se podrá disminuir la posibilidad de ocurrencia, lo cual se convierte en una eliminación virtual del riesgo o contrarrestar su efecto, si es que ocurre.

Mecanismo e instrumento de control interno para una buena autogestión organizacional

Diseñar un mecanismo e instrumento de control interno es una actividad que la organización debe distribuir para que se realice como un trabajo en equipo entre los funcionarios responsables de cierta actividad focal y los coordinadores del sistema de control interno. Esta medida será implementada de tal manera que siempre se encuentre un equilibrio entre la seguridad que otorga el trabajador con base en el conocimiento de su cargo

y la eficiencia que puede aportar el funcionario de control interno, debido a su experiencia, para contribuir a optimizar las labores que la organización ya adelantaba, incluso desde antes de la puesta en marcha de un sistema de control interno.

Como el control es una actividad transversal a todos los procesos y procedimientos operativos y administrativos de las empresas, y

existe la necesidad de lograr que estos sean autorregulados para que quienes intervienen asuman rutinas disciplinadas tendientes al aumento de la productividad, es apenas lógico que los delegados de la oficina de control interno participen como facilitadores de la identificación y documentación de controles, además de permitir el entrenamiento y la verificación de la operación diaria de la organización.

Control interno estricto, pero sin excesos

La conocida frase “todo en exceso es malo” también puede emplearse para las organizaciones en lo relacionado con los mecanismos e instrumentos de control, pues aunque estos parecen traer beneficios al sugerir la implementación de rutinas estrictas en búsqueda de una máxima productividad y aprovechamiento de la planta y los tiempos, no puede obviarse que el principal componente de las organizaciones son sus empleados, quienes por naturaleza jamás podrán equipararse al status de una máquina.

En este sentido, los instrumentos y mecanismos de control deben tener la flexibilidad necesaria para permitir que las labores adelantadas a diario en la compañía sean ejecutadas con un margen de libertad justo, de tal forma que los individuos no trabajen solo por órdenes superiores, sino porque son responsables de su cargo, el cual requiere que el trabajador tome decisiones por sí mismo y demuestre un grado suficiente de autonomía. Esta no solo es una medida para que el trabajador asuma el liderazgo del

proceso a su cargo, sino también para que comprenda la importancia de su función en la compañía.

Una de las claves principales para que un sistema de control interno sea exitoso es lograr que los instrumentos de control funcionen de tal forma que los trabajadores hagan parte del proceso mismo y no sean considerados elementos de aplicación exógena. En este sentido, el control de la gestión organizacional se enfoca en las acciones operativas y administrativas que se encuentran en proceso de perfeccionamiento y no en cuestiones ya superadas que no tienen posibilidad de modificación.

Revisión en puntos de control: herramienta para la autogestión organizacional

El manejo de los mecanismos de control resulta mucho más sencillo cuando la organización ha adelantado la fase de levantamiento de procesos y procedimientos, pues, una vez superada esta, se podrá analizar el flujo de actividades y detectar el momento clave donde debe intervenir una revisión. Dichos momentos son llamados “puntos

de control” y deben ser documentados en profundidad.

Para ejemplificar el caso, pensemos en el proceso de recaudo de cartera, que inicia con la recepción de los listados de clientes en deuda, prosigue con la comunicación externa para cobros que la organización haya establecido en su manual interno de operaciones y finaliza cuando el cliente reporte el pago.

Pues bien, en todo este proceso, que está compuesto de un elevado número de actividades particulares, podríamos encontrar un “punto de control” en el momento en que el operador de cartera reporta el pago al sistema para que sea actualizado en la contabilidad de la compañía.

En dicho punto de control, sería pertinente que el jefe del área de cartera verifique que los pagos realizados mediante una contrastación de los datos suministrados por el operador y la correspondencia y soportes recibidos por los clientes.

Los controles diseñados y sus respectivos puntos focales deben estar debidamente documentados. El siguiente es un modelo de cédula para el suministro de dicha información, bastante sencilla de realizar:

Modelo de cédula para suministro de información

Empresa el Ejemplo S.AS
Área de cartera
Documentación de controles

Proceso: Recaudo de cartera
Procedimiento: Cobro administrativo

Punto de control	Descripción	Responsable	Operatividad del control	Tipo de control	Orientado a
Actividad 8. Reporte de datos en sistema de pagos.	Verificación de pagos	Jefe de área	Requiere acciones de revisión y confrontación.	Detectivo	Eficacia

Para el ejemplo es pertinente un control de tipo detectivo, pero cabe anotar que este también podría ser preventivo (antes de ocurrida la situación riesgosa) o correctivo (una vez el riesgo se ha materializado). El control detectivo se caracteriza por ser una prueba aleatoria que busca identificar la falla o posible riesgo para establecer un instrumento de control que permita disminuir su posibilidad de ocurrencia.

Además, en este caso, el control está orientado a la eficacia, es decir, al resultado, pues se busca confirmar que la cuenta por cobrar está saneada tras el pago realizado por el tercero. Sin embargo, los controles también pueden estar enfocados a la eficiencia (manejo adecuado de los recursos), a la suficiencia (cantidad de recursos) o a la legalidad (cumplimiento de un requerimiento normativo).

Actividades de monitoreo en tiempo real

Una de las prioridades de las oficinas de control interno en las organizaciones consiste en el diseño de ambientes propios para el monitoreo en tiempo real, pues a medida que este tipo de control sea más efectivo, tendrán que realizarse menos evaluaciones separadas. Así mismo, crece la posibilidad de identificar con celeridad los posibles inconvenientes como resultado de las rutinas de monitoreo permanente, aunque siempre será necesario realizar, al menos de forma anual, una evaluación separada.

Dichas evaluaciones individualizadas se proyectan para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, y su frecuencia será determinada por esta. Vale señalar que, cuando se determine necesario realizar evaluaciones separadas con mucha frecuencia, la empresa debe aumentar sus actividades de monitoreo en tiempo real a fin de mejorar los controles oportunos.

Importancia del monitoreo organizacional

El monitoreo es un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo y resulta necesario en cualquier entidad que tenga un sistema de control interno. Se realiza mediante acciones de revisión que pueden ejecutarse en tiempo real, con otras que se planean de manera periódica (revisiones separadas) o mediante una combinación de ambas, pues los sistemas de control interno deben cambiar con el tiempo y, en consecuencia, también la manera como se aplican los controles en la organización, por cuanto los procedimientos que al inicio fueron muy efectivos pueden considerarse inservibles después de un tiempo.

Estas variaciones pueden responder a diferentes comportamientos de la realidad organizacional, como el ingreso de personal nuevo, la reducción de tiempo y recursos, la variación de la

efectividad del entrenamiento y la supervisión, etc.

Además, no puede obviarse que las metas para las cuales se diseñó el sistema de control interno también están sujetas a cambio, por lo que este puede llegar a perder su capacidad de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones. En tales casos, la administración necesita determinar si el sistema continúa siendo el adecuado y si se encuentra en condiciones de manejar los nuevos riesgos.

El monitoreo otorga fiabilidad sobre el funcionamiento efectivo del sistema de control interno. Esto implica llevar a cabo tareas como la valoración del personal apropiado, el diseño y la operación de controles adecuados en el momento justo, y recaer sobre todas las actividades de una organización, incluso las destinadas para contratistas externos.

Algunas actividades de monitoreo en tiempo real

Este tipo de actividades permite monitorear el sistema de control interno y su efectividad en el curso ordinario de las operaciones, por tanto, debe incluir actividades regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias como las siguientes:

- El sistema de indicadores de desempeño es un buen instrumento a la hora de monitorear; cuando se encuentran soportados en un sistema de información en línea, la administración cuenta con una herramienta de monitoreo en tiempo real sobre los resultados que se ejecuten en cualquier parte y momento de la organización.
- Los auditores internos y externos suelen entregar información sobre los controles internos que la compañía debe fortalecer y, en muchos casos, centran su interés en la evaluación del diseño de los

controles internos y en aprobar su efectividad y nivel de detección oportuna. Cuando logran identificar las debilidades potenciales del sistema, estos elevan diferentes recomendaciones a la administración que, además, suelen ir acompañadas de información útil para evaluar la relación costo-beneficio.

- Otra estrategia común y muy necesaria de evaluación, son los seminarios de entrenamiento, la sección de planeación y otro tipo de reuniones en las que se genera una retroalimentación importante entre las diferentes esferas de la entidad. Los problemas particulares relacionados con los aspectos de control que se discutan en estas reuniones, demuestran la conciencia de los participantes sobre la buena gestión y desarrollo de la organización.
- La gestión de la comunicación es uno de los elementos más importantes, pues los datos obtenidos, tanto de fuentes internas como externas, pueden señalar problemas a tiempo. Además, la información siempre está disponible aunque no sea solicitada de manera directa, y la administración tiene la responsabilidad de diseñar los canales para centralizarla, y los clientes, por ejemplo, corroboran de forma implícita los datos de facturación cada vez que pagan sus facturas, mientras que el diálogo con el usuario (al momento de recibir algún reclamo) puede indicar deficiencias sistémicas en el proceso de las transacciones de ventas.
- Cuestionamiento periódico al personal para verificar si asimila y cumple el código de conducta de la entidad. El personal de operación y el asignado al área financiera pueden ser requeridos en ciertos casos para establecer si algunos procedimientos de controles, tales como conciliar cantidades especificadas, se desempeñan con regularidad.

**Durante los 12 meses de 2017 te acompañamos
con la mejor información para tu profesión**

MEMBRESÍA EXCLUSIVA REVISTA ACTUALÍCESE



Precio regular: ~~\$360.000~~
Precio oferta: \$299.999

Las 12 publicaciones del año, en formato impreso, con la información que necesitas para mantener actualizado en materia contable y tributaria

¡Sin complicaciones!
Facilita tu vida desde hoy

Adquiere la tuya ingresando YA en: **actualicese.com/12revistas**

En temporada tributaria 2017 SEGURO NECESITAS ESTO:

Estatuto Tributario
Nacional 2017-
Grupo Editorial
Nueva Legislación SAS
\$90.000

Cartilla Información Exógena
para la DIAN 2017-
Grupo Editorial
Nueva Legislación SAS
\$60.000

Cartilla Declaración de Renta
2017 (Personas Jurídicas)-
Grupo Editorial
Nueva Legislación SAS
\$55.000

Declaración de Renta 2017
(Personas Naturales) -
Grupo Editorial
Nueva Legislación SAS
\$55.000



Puedes adquirir estas 4 publicaciones por solo **\$208.000***

* NO incluye flete por valor de \$9.000

Encuétralos en combo ingresando a <http://actualice.se/nuevaleislacion> o
por separado en nuestra tienda en línea <http://actualice.se/libreriaactualicese>

ACTUALÍCESE



NIA 315: identificación y valoración de riesgos de incorrección material

De acuerdo con el artículo 2 del Decreto 302 de 2015, ahora compilado en el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015, la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Auditoría —NIA—, solo corresponde a los revisores fiscales que ejerzan en las entidades del Grupo 1, independiente de si lo hacen de forma obligatoria o voluntaria, y de todas las pymes del Grupo 2 que tengan activos superiores a 30.000 smmlv o más de 200 trabajadores.

Sin embargo, los revisores fiscales o auditores que ejerzan en entidades no contempladas en el alcance mencionado, podrán seguir aplicando los procedimientos de auditoría aún vigentes a los cuales se refiere el artículo 7 de la Ley 43 de 1990 u optar por la aplicación del Estándar Internacional en cualquier momento; en los casos en que la entidad valide la viabilidad de atender al Estándar Internacional, la NIA sobre identificación y valoración de los riesgos será su principal aliada.

El riesgo en la gestión de los auditores en la organización es uno de los factores fundamentales que pueden

observarse en la NIA 315. La norma hace hincapié en la utilidad del uso del juicio profesional y considera que la evaluación de los riesgos debe estar bajo la responsabilidad del auditor y, por tanto, se mide en la capacidad de inspección, planeación y ejecución, además de la cobertura integral que pueda proporcionar al trabajo.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que los riesgos no solo se generan al interior de la organización, sino que también se pueden ocasionar por el entorno; por tanto, se resalta la capacidad integradora del auditor en la evaluación del entorno, la organización y como un instrumento clave, pues debe evaluar el sistema de control interno.

La norma indica que las funciones del auditor, con respecto al riesgo, se extienden a las gestiones de identificación y valoración de los riesgos, que tienden potencialmente a producir errores o fraudes en los estados financieros, a fin de que se pueda entregar a la organización la plataforma para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

Si bien no existe una lista definida de riesgos que se pueden evaluar al interior de una organización, debido a que estos dependen de las características propias de la empresa, del entorno y del modelo de negocio sobre el que se desempeñan, los auditores cuentan con un fundamento de situaciones que pueden establecerse como prioritarias al momento de iniciar las gestiones sobre la identificación del riesgo; entre ellas se pueden identificar, entre otras, las cuatro que se mencionan a continuación: evaluación del sistema de políticas, la estructura del control interno, desempeño financiero de la organización y estrategias de inversión.

Por lo anterior, se evidencia la importancia del juicio profesional en el proceso de auditoría, puesto que la normatividad es flexible en el sentido de que no postula de manera taxativa los campos de evaluación, sino que traslada la responsabilidad al profesional, quien, desde el entendimiento de la organización y el entorno, debe proyectarse en la ejecución del plan de auditoría bajo la obligatoriedad de la utilidad en la generación de información, en la pertinencia de la misma y en el cumplimiento con los marcos regulatorios, que le permiten al auditor entender los tipos de transacciones, las cuentas de balance y las revelaciones que espera que contengan los estados financieros sujetos a examen.

Instrumentos para el efectivo cumplimiento del control

Los instrumentos con que cuentan los auditores para el efectivo cumplimiento de su labor son tres:

1. **Indagaciones ante la dirección y ante las personas de la entidad en general:** consiste en el acceso que tiene el auditor para realizar las labores de investigación e inspección directa con el personal que se considere como poseedor de información valiosa para la identificación de los riesgos.
2. **Procedimientos analíticos:** estos son diseñados por el auditor y pueden incluir la comparación de estados financieros de anteriores períodos, la proporción de personal nuevo, los sistemas de información internos, y las características del control para la generación y alimentación de la información contable.
3. **Observación e inspección:** la observación y análisis están direccionadas a la recopilación de la información obtenida de los anteriores procedimientos, a fin de acopiar los resultados y, de esta manera, lograr la identificación de los riesgos.

Procedimiento para identificar y combatir riesgos de incorrección inmaterial

Según las indicaciones de las normas internacionales de auditoría contenidas en el anexo del Decreto 302 de 2015, es responsabilidad del auditor empresarial identificar y evaluar los riesgos de incorrección material debida a fraude en los estados financieros y en las afirmaciones relativas a tipos de transacciones, saldos contables o

información a revelar; para la ejecución de su labor, el auditor deberá conceder prelación a los riesgos valorados de incorrección material dándoles debido tratamiento como riesgos significativos y, por tal motivo, es necesario que tenga conocimiento de los correspondientes controles de la entidad, incluidas las actividades de control relevantes para los riesgos de incorrección material.

En los siguientes puntos abordaremos algunos ejemplos de procedimientos de auditoría que pueden aplicarse cuando se evidencien riesgos valorados con incorrección material, debido al fraude originado por información financiera fraudulenta y apropiación indebida de activos. Estos procedimientos, aunque cubren un amplio espectro de las situaciones, son solo ejemplos y, por tal motivo, pueden existir otros procedimientos para abordar circunstancias particulares de las organizaciones.

Las respuestas específicas a la valoración que realiza el auditor de los riesgos de incorrecciones materiales generadas por fraude, siempre variarán en función de los tipos o combinaciones de factores de riesgo de fraude de las condiciones identificadas, así como de los tipos de transacciones efectuadas, los saldos contables, la información a revelar y las afirmaciones que pueden afectar tales riesgos.

Estas son algunas opciones:

- a. **Visitas sin previo aviso:** realizar determinadas pruebas y visitar la ubicación del cliente sin previo aviso es una herramienta de suma importancia para cualquier auditor; las visitas y evaluaciones sorpresivas disminuyen la posibilidad de preparación para ocultar el fraude. El anexo del Decreto 302 propone, a manera de ejemplo, que se realice un recuento de existencias en ubicaciones en las que no se haya anunciado con antelación la visita del auditor, o realizar un arqueo de efectivo por sorpresa en una fecha determinada.
- b. **Establecimiento de fechas claves:** cuando los recuentos y evaluaciones de auditoría se realizan a una distancia de tiempo significativa de la fecha de cierre, se da lugar a la posible manipulación de saldos, por tal motivo, es recomendable que el conteo de existencias y demás que sean necesarios, se realicen al cabo del cierre del período o en la fecha más próxima al mismo.
- c. **Modificar el enfoque de auditoría:** el auditor debe evaluar el desempeño de la organización desde todas las perspectivas posibles; en este sentido, no debe limitarse a la revisión del material interno y puede, en cambio, en ciertos momentos estratégicos, ponerse en contacto de manera verbal con los principales clientes y proveedores; además de solicitarles la remisión de una prueba escrita donde conste alguna solicitud de confirmación a una persona específica dentro de la organización.
- d. **Evaluación de transacciones significativas y/o inusuales:** cuando se evidencien transacciones significativas y/o inusuales, el auditor debe investigar la posibilidad de que existan partes vinculadas y las fuentes de los recursos financieros que sustentan las transacciones; ahora bien, cuando dichas transacciones significativas y/o inusuales se presentan al cierre del ejercicio o en fechas cercanas a este, el requerimiento de la revisión es aún más importante.
- e. **Evaluación de datos desagregados:** otro elemento para evaluar la posible existencia de riesgos de incorrección inmaterial, es aplicar procedimientos analíticos sustantivos empleando datos desagregados; como por ejemplo, comparar ventas y costos de ventas por ubicación, línea de negocio o mes, de acuerdo con las expectativas del auditor.

Procedimientos analíticos sustantivos

Los procedimientos analíticos sustantivos son por lo general más adecuados en el caso de grandes volúmenes de transacciones que tienden a ser previsible en el tiempo; la NIA 520 proporciona algunas orientaciones para la aplicación de este tipo de procedimientos durante una auditoría:

- a. **Comunicación asertiva:** cuando se detectan riesgos en la compañía, una de las labores del auditor es entrevistar al personal de áreas relacionadas con el riesgo de incorrección material debido al fraude, esto le permitirá obtener su opinión y confirmar si los controles son correspondientes a la situación; esta conversación servirá también para la evaluación y el mejoramiento de la efectividad de los controles planteados.
- b. **Uso de tecnologías:** otra herramienta de utilidad para la evaluación de materialización de posibles riesgos, es hacer uso de técnicas asistidas por computador; por ejemplo, para la extracción y tratamiento de datos, la revisión de la integridad de los registros y transacciones realizadas, entre otros.

Obligación de revisar el cumplimiento de la normatividad vigente

El proceso de rescisión del cumplimiento de la normatividad es posterior al proceso de conocimiento de la entidad y de su entorno, de conformidad con la NIA 315; el auditor debe adquirir conocimiento general de:

- a. El marco normativo aplicable a la entidad y al sector en el que opera.
- b. El modo en que la entidad cumple dicho marco.

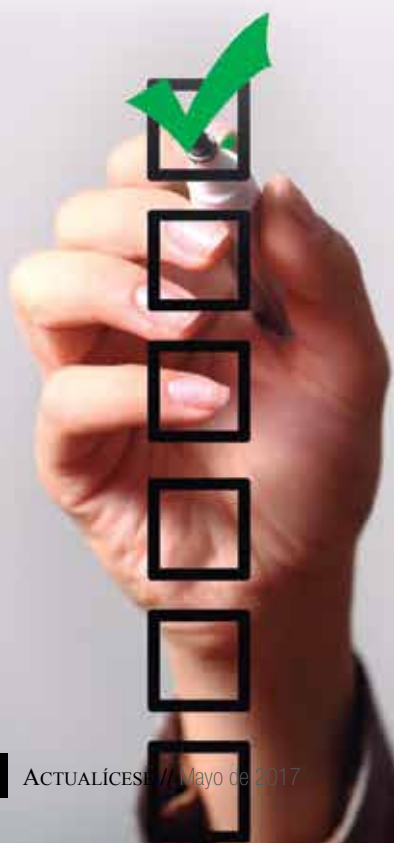
Objetivo del auditor

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que, de forma admitida en términos generales, tienen un efecto en la determinación de las cantidades e información material a revelar en los estados financieros.

Procedimientos de auditoría para determinar el cumplimiento legal

El auditor debe aplicar los procedimientos de auditoría con el fin de identificar casos de incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias que puedan tener un efecto material sobre los estados financieros, tales como:

- a. Indagar ante la gerencia y/o dirección y, cuando proceda, ante los responsables del máximo órgano de la entidad, sobre el cumplimiento de dichas disposiciones legales.
- b. Inspeccionar las comunicaciones escritas con las correspondientes autoridades que han concedido la licencia o son responsables de la regulación de la empresa.
- c. Durante la ejecución del proceso de auditoría, el profesional contable debe otorgar especial atención al hecho de que otros procedimientos de auditoría aplicados puedan alertarle de casos de incumplimiento identificados o de la existencia de indicios.
- d. El auditor solicitará a la gerencia y/o dirección, y, en los casos especiales, al máximo órgano de dirección de la organización, que le proporcionen manifestaciones escritas de que han revelado al auditor todos los casos conocidos de incumplimiento o de existencia de indicios de un posible incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias cuyos efectos deban considerarse en la preparación de los estados financieros.



- e. En caso de no tener antecedentes de incumplimientos, no es necesario que el auditor aplique procedimientos adicionales a los señalados.

Procedimientos de auditoría cuando se identifican señales de incumplimiento

En su ejercicio como auditor, si este tiene conocimiento o indicios de que se están incumpliendo disposiciones legales y reglamentarias debe obtener:

- a. Conocimiento de la naturaleza del hecho y de las circunstancias en las que se ha producido.
- b. información adicional para evaluar el posible efecto sobre los estados financieros.

Para los casos en que el auditor tenga indicios de que puede haber un incumplimiento, debe discutir la cuestión con la gerencia y, cuando proceda, con los responsables del máximo órgano de poder; en caso de que la gerencia, junta o asamblea de la entidad no proporcionen información suficiente que corrobore el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de la entidad, y, en criterio del auditor, el efecto del posible incumplimiento pudiera ser material para los estados financieros, el auditor considerará la necesidad de obtener asesoramiento jurídico frente al caso.

Cuando el profesional contable no puede obtener información suficiente sobre un incumplimiento del que existen indicios, el auditor evaluará el efecto que la falta de evidencia de auditoría suficiente y adecuada tiene sobre la opinión del auditor.

El profesional contable debe evaluar las implicaciones de un incumplimiento en relación con otros aspectos de la auditoría, incluidas la valoración del riesgo por parte del auditor y la fiabilidad de las manifestaciones escritas, y adoptará las medidas adecuadas.

Comunicación de identificación de incumplimientos

Salvo que todos los responsables del máximo órgano de dirección de la entidad participen en su gerencia y/o dirección, y por ello tengan conocimiento de las cuestiones ya comunicadas por el auditor, relativas a incumplimientos identificados de las disposiciones legales y reglamentarias o a la existencia de indicios de un posible incumplimiento, el auditor comunicará a los responsables del gobierno de la entidad las cuestiones relativas a incumplimientos de las disposiciones legales y reglamentarias que hayan llegado a su conocimiento en el transcurso de la auditoría, siempre que no se trate de cuestiones intrascendentes que se evidencien con claridad.

Cuando en criterio del auditor, el incumplimiento al que se refiere se considera intencionado y material,

el auditor lo comunicará a los responsables de la entidad en el menor tiempo posible. Si el auditor tiene indicios de que la gerencia o los responsables del gobierno de la entidad están implicados en el incumplimiento, lo comunicará a la autoridad de nivel inmediatamente superior dentro de la entidad, en caso de existir, tal como un comité de auditoría o consejo supervisor.

En caso de que no exista un nivel de autoridad superior o si el auditor considera que pueden no adoptarse medidas en respuesta a su comunicación, o no está seguro de a quién informar, el auditor considerará la necesidad de obtener asesoramiento jurídico.



Modelos y formatos

Modelo de Informe de Control Interno

Este modelo servirá a contadores, auditores y revisores fiscales como guía básica de lo que puede ser un tipo de informe de control interno, contendrá múltiples consideraciones, recomendaciones, guías y evaluaciones que pueden surgir en un eventual proceso de auditoría de control interno.

<http://actualice.se/93qg>

APÉNDICE

CUESTIONARIO PARA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La revisión y evaluación del control interno es un aspecto fundamental en la ejecución del proceso de auditoría, por tanto, se requiere que los profesionales contables desarrollen procedimientos enfocados en la valoración del sistema de control interno que, en gran medida, contribuirá a la evaluación de los riesgos en el ambiente de auditoría.

Generalidades:

1. ¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?
2. ¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas en los estatutos?
3. ¿Los deberes del contador general están separados de las tareas de aquellas personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, y demás actividades relacionados con el flujo de recursos de la entidad?
4. ¿Se encuentran subordinados a la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?
5. ¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?
6. ¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación? ¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable diferente al preparador de los mismos?
7. ¿Se tienen establecidos informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?
8. ¿Existen informes que permitan el seguimiento a los costos estándar?
9. ¿Los empleados sobre quienes recae las funciones de revisar las aprobaciones tienen acceso a herramientas que permitan la verificación de las firmas?
10. ¿Cuál es la información que se proporciona al personal encargado de la revisión de veracidad de las aprobaciones, para conocer el personal autorizado a cada tipo de transacción y documento?
11. ¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere de forma autónoma?
12. ¿A qué departamento debe dirigir los informes el área de auditoría interna?
13. ¿Quién aprueba los programas de auditoría interna para determinar si son pertinentes a los requerimientos de la organización? ¿Se pueden desarrollar con autonomía?
14. ¿Cuál es la estructura básica de los informes de auditoría interna?
15. ¿Cuál es el impacto de las conclusiones contenidas en los informes de auditoría interna?
16. En caso de informes con salvedades, ¿cuál es el procedimiento con dicho proceso o transacciones sobre los que expone dicha opinión?
17. En caso de que en la estructura de los informes de auditoría interna se encuentren sugerencias, ¿cuál es el impacto de estas en la organización?
18. ¿Los informes de auditoría interna son revisados por funcionarios superiores?
19. Para los casos en que auditoría interna señale diferencias importantes con el sistema de control interno, ¿qué medidas se implementan para corregir las diferencias?
20. En caso de ausencia de empleados de manejo de recursos o cargos de alta confianza como los cajeros, almacenistas y otros, ¿la empresa tiene determinado con regularidad los reemplazos para dichos cargos?
21. ¿La empresa puede garantizar que los funcionarios y empleados no tienen conexiones con empresas con las que negocia, es decir, proveedores y/o clientes, e inversionistas, entre otros?
22. ¿Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores, principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?
23. ¿Los funcionarios que manejen fondo o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?
24. ¿Consideran suficiente y adecuado el monto de tales seguros o garantías?
25. ¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?

En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta n°. 11, continúe con el cuestionario, de lo contrario, pase a la pregunta n°. 20.

Accede a la Compilación del Régimen Tributario actualizada a 2017

incluye Estatuto Tributario con sus Reformas y más

LA OBRA TRIBUTARIA EN FORMATO DIGITAL ESTA COMPUESTA POR:

- Estatuto Tributario 2017 actualizado con todas las Reformas, incluidos los **376 artículos** de la reforma 2016.
- Decreto Único Reglamentario en materia Tributaria con análisis editorial.
- Conceptos de la Dian publicados en el Diario Oficial desde 1998 y en los libros Codees desde 1989.
- Normas emitidas por el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera.
- Selección de jurisprudencia de la Corte Constitucional y de la Sección Cuarta del Consejo de Estado desde 1990.
- Acceso histórico al Estatuto Tributario en sus versiones anteriores.

**Por ser Suscriptor Oro,
puede adquirirlo por sólo**

30 Mil Pesos / año

Ahorra 20 Mil Pesos

Adquiérelo en la Tienda
en línea de Actualícese

Consulte en línea

Link:

<http://actualice.se/90h2>