



# BOLETÍN

COMISIÓN DE  
CONSULTORÍA  
CONTROL INTERNO-COSO



IMCP



## Introducción

El tema de control interno, bajo su enfoque moderno y de clase mundial, se está discutiendo desde hace más de 16 años, al menos así es en los Estados Unidos y con la definición de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

El resultado al comparar los recientes (septiembre 2008) y no tan recientes (2002) escándalos financieros, tanto en los Estados Unidos como en México y en el mundo, es que: “el control interno tiene gran valor; sin embargo, las organizaciones no han logrado su eficiente, proactiva y oportuna implementación”.

Grandes inversiones se han dado para definirlo e implementarlo, los ejecutivos y órganos de Gobierno Corporativo lo definen como un tema prioritario y las leyes/regulaciones de reporte en bolsas lo tienen como punto fundamental. Sin embargo, siguen generándose sorpresas desagradables e inesperadas en el ambiente empresarial, en temas de alto impacto, en áreas donde al parecer todo estaba gestionado.

La realidad es que en México y en otras partes del mundo, existe una gran confusión en cuanto al verdadero significado de lo que es el control interno, por lo menos a lo que llamo “el nuevo control interno”.<sup>1</sup>

## ¿Qué es control interno?

Los inicios del control interno se dieron primordialmente en aspectos contables. Asimismo, se habló mucho sobre el tema en ámbitos de evaluación/ alcances, en relación con los aspectos de planeación y eficiencia durante la auditoría de estados financieros. Con el paso del tiempo, el concepto de control interno se ha transformado en algo más robusto. En un concepto integral por medio del negocio, donde no solo las áreas financieras tienen responsabilidades y beneficios sobre el mismo.

Para ejemplificar lo antes mencionado, podemos analizar en forma breve la definición de control Interno. Para estos efectos y como resultado de

---

<sup>1</sup> El COSO es publicado en 1992, por lo que no es nuevo; sin embargo, para gran parte de las empresas mexicanas, toma fuerza como resultado de la emisión de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002.

las opciones que tenemos en cuanto a definiciones, citaremos al Instituto de Auditores Internos,<sup>2</sup> que define al control interno<sup>3</sup> como: “el proceso diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”.

Como se puede observar, el alcance del mismo es mucho mayor a la mera generación de información financiera. Bajo el marco de la definición señalada, si pudiéramos definir objetivos para el control interno, podríamos establecer principalmente tres:

- a) Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones (hacer las cosas en menos tiempo, al menor costo y logrando el estándar de calidad esperado).
- b) Asegurar la confiabilidad en la información financiera (presentación y revelaciones bajo principios contables aplicables).
- c) Mantener el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (evitar pasivos y obligaciones extraordinarias que pudiesen interferir en el logro de objetivos y el concepto de negocio en marcha).

Cierto es que el segundo objetivo es el más familiar para el grueso de las empresas mexicanas; sin embargo, pocas identifican a los otros dos como parte de un control interno. Aun bajo este esquema, ¿realmente están cubriendo en forma eficiente el segundo objetivo? Por medio de esfuerzos de cumplimiento para Sarbanes-Oxley, las empresas mexicanas filiales de empresas americanas que cotizan en *Securities and Exchange Commission* (SEC), han observado que tenían áreas de oportunidad en control interno, que previamente desconocían.

Como resultado de lo complejo que es el control interno y para evitar el menor grado de desviación en interpretaciones personales, se han establecido diversos “marcos de control interno aceptados”, en el mundo.

---

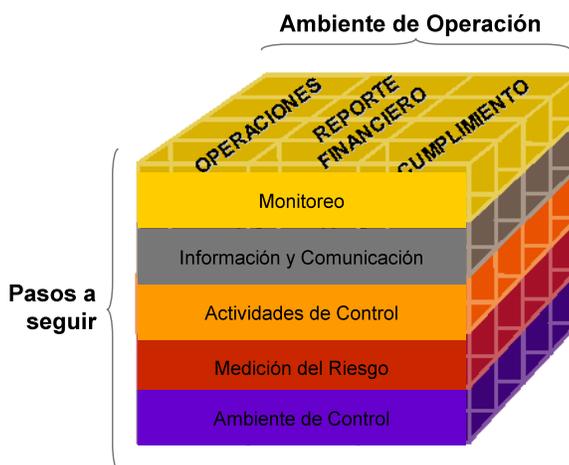
<sup>2</sup> *The Institute of Internal Auditors* (IIA). Para mayor información ver: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

<sup>3</sup> Sección 300.02.4 de *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing del IIA*.

## COSO

Para efectos de homologar criterios, y como resultado del acercamiento e influencia comercial con los Estados Unidos, hablaremos de su marco de control, el COSO.

A continuación se muestra el “cubo” de COSO donde se puede apreciar el enfoque en los tres ámbitos del negocio arriba mencionados, así como sus distintas fases de aplicación:



Únicamente para efectos de identificación es importante aclarar que el COSO, aunque en esencia es similar a otros marcos de control en el mundo, puede tener ciertas diferencias<sup>4</sup> contra otros marcos de control aceptados.

Si hacemos un alto y resumimos las conclusiones que hasta el momento tenemos, vemos lo siguiente:

- 1) El control interno tiene un ámbito de actuación mayor que solo la generación de información financiera. En la actualidad un gran número de empresas mexicanas no han evaluado/integrado este concepto en sus operaciones diarias. En México, el control interno

<sup>4</sup> Como ejemplo está COCO, que es el marco de control aceptado en Canadá, el cual no reconoce dentro del marco de control la existencia de la fase de “información y comunicación”.

se sigue viendo como parte de finanzas (limitado a) y normalmente no existe una figura que integre el esfuerzo de controles existentes, tanto operativos, financieros y de cumplimiento.

- 2) Cuando hablamos de control interno, existen reglas claras al respecto, metodologías y pasos específicos a seguir. Muchas empresas mexicanas insisten en tener control interno, aunque este no está alineado a ningún marco de control aceptado.
- 3) Dichas reglas pueden cambiar, dependiendo de las regiones o zonas donde se tuvieran, si es el caso, que reportar la implementación de dichos marcos de control (como lo es con Sarbanes-Oxley en empresas que cotizan bajo la SEC). Hoy en día, México no cuenta con un marco formal de control aceptado, aunque la comunidad empresarial, cuando ha desarrollado un esfuerzo serio frente al control interno se ha alineado a COSO.
- 4) El resultado de los logros de objetivos del negocio, al menos en aspectos cotidianos y recurrentes, puede ser influenciado por la calidad y suficiencia del control interno. Sin embargo, pocas empresas mexicanas han logrado asimilar la idea de que el control interno debe ser una inversión y no un gasto.

## **México frente a requisitos mínimos de control**

Ahora bien, si en forma resumida analizamos los aspectos mínimos a cubrir en cuanto a control interno y a la respuesta de las empresas mexicanas en este ámbito, tenemos lo siguiente:

### Aspecto mínimo a considerar

- En forma independiente a la existencia de excelentes actividades de control, soportadas con los mejores sistemas y mecanismos de vigilancia, la plataforma del control interno se debe apoyar en aspectos básicos tradicionales como: honestidad, ética e integridad. Estas características deberán estar “tatuadas” en la alta gerencia que a su vez deberá transmitir con ejemplo a toda la organización, la importancia que le da al control interno mediante el ejemplo en cuanto a su cumplimiento.

### Ambiente en México

- En algunas ocasiones, el ambiente empresarial mexicano reconoce la necesidad de contar con control interno y, por lo tanto, apoya su implementación y desarrollo. Sin embargo, recurrentemente también se limita a controles enfocados en la salvaguarda de activos y considera otro tipo de controles como burocracia innecesaria. Por lo tanto, ocasionalmente su posición es ambigua. “Está bien el control, pero hagan lo que se tenga que hacer para lograr el resultado”. Este mensaje confunde a la organización.

- El Control por sí mismo no tiene valor. Se debe analizar el valor del control mediante la razón de su existencia. Las organizaciones implementan controles para mitigar sus riesgos. Por lo tanto, la regla dorada es, antes de implementar cualquier control, debemos entender el riesgo. No puedo controlar aquello que no conozco.
- Este es uno de los mayores problemas de las organizaciones mexicanas. Cuando responden que sí cuentan con control interno, están haciendo referencia a muchas actividades existentes que posiblemente se encuentren operando por tradición, pero no existe una respuesta contundente sobre lo siguiente: ¿Para qué es este control? ¿Qué mitiga? ¿Es suficiente para el riesgo que está cubriendo?, y peor aún ¿Cuándo ejerzo el control, realmente está cubriendo algún riesgo? Revisar el diseño del control interno bajo esta luz, es un gran esfuerzo y normalmente arroja sorpresas a la organización. Esto puede ser confirmado por muchas empresas que tuvieron que cumplir con el requisito establecido en la Ley Sarbanes-Oxley, sección 404.

- Ahora bien, podemos tener un buen diseño en el control interno; sin embargo, ¿es efectivo? ¿Realmente funciona?
- En ocasiones, las organizaciones mexicanas aseguran la existencia de diversos controles, los cuales, desde una perspectiva de diseño pudiesen ser eficientes; sin embargo, al realizar revisiones sobre su operatividad, se puede ver que no funcionan. Los empleados brincan los controles, y/o no los llevan a cabo sin excepción. Este punto es especialmente trascendente para la alta gerencia y los comités, quienes en muchas ocasiones giran instrucciones y se les informa que sus requerimientos han sido cubiertos, pero los negocios y sus operaciones son demasiado grandes para que dichos órganos vigilen, por sí solos, el resultado de cada una de sus solicitudes.

Conforme se ha comentado, las organizaciones mexicanas realmente cuentan con control interno; aunque cabe preguntarse si dicho control es eficiente y logrará su cometido. Muchas de estas empresas, tanto en México como el mundo, se han sorprendido de las grandes áreas de oportunidad y los resultados inesperados existentes, en cuanto a control interno, que se revelaron tras los esfuerzos resultantes de la obligación de la Ley Sarbanes-Oxley.

Ahora bien, sería interesante cuestionarse si se darían las mismas sorpresas en caso de realizarse un esfuerzo de análisis al control interno en aspectos de operación. Los montos en juego, bajo una revisión de este estilo pudieran llegar a ser muy trascendentes. Tan es así, que en algunos sectores y regiones ya existen obligaciones de cumplimiento para documentar y evaluar este tipo de controles, como es la iniciativa de “Solvency” en Europa, para las compañías de seguros o Basilea II para el sector financiero.

## El control interno en la pequeña y mediana empresa

### *Segregación de funciones*

Un factor primordial en el control interno es la segregación de funciones. Los mejores procedimientos pueden ser establecidos en una empresa; sin embargo, las desviaciones en cuanto a segregación de funciones, pueden traducirse en grandes fraudes y malversaciones.

Este factor es importante para México, considerando que gran parte de su industria está en las medianas y pequeñas empresas, las cuales no tienen los recursos para contratar personal suficiente que permita generar una sana segregación de funciones.

Esta situación es corregible mediante la identificación de factores críticos de éxito en la operación, que sean vigilados de forma cercana por personal de confianza. No obstante, regresamos a la necesidad de tener un proceso de evaluación de riesgos, en forma previa a definir un control.

### *Barrera cultural y de costumbre*

En adición, las empresas medianas y pequeñas enfrentan la barrera que denomino: “uso y costumbre”; es decir, cuando se establecen nuevas formas de trabajo, mayores restricciones y requisitos, el personal se rebela ante las mismas y pone trabas/obstáculos para su implementación. Esto se considera normal, pero es conveniente tomarlo en cuenta en implementaciones de nuevos controles, y buscar mediante el convencimiento y ejemplo que se logre una cultura de control en la organización.

## Control interno y Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un organismo que reporta directamente al Consejo de Administración, cuya función, entre otras, es desarrollar un esfuerzo de vigilancia sobre los avances en cuanto al logro de los objetivos previamente definidos por el Consejo de Administración. El Comité normalmente realiza estas tareas mediante la dirección y supervisión de la suficiencia y enfoque del esfuerzo de vigilancia efectuado por los auditores, tanto internos como externos.

La función de este comité es de vigilancia y no de implementación. Por lo tanto, el Comité no debería definir aspectos puntuales respecto a la implementación de controles; aunque sí debiera estar fuertemente ligado con la supervisión de aspectos críticos del negocio y, por lo tanto, con las actividades que den mayor certeza de que no existirán sorpresas en el camino.

En México se observa que muchos de estos comités han sido creados considerando requerimientos de cumplimiento, pero no han logrado crear una dinámica eficiente en la organización que otorgue valor agregado. Es decir, cuentan con los miembros suficientes, se reúnen en los periodos marcados bajo las mejores prácticas, sus miembros cuentan con los perfiles requeridos, pero no cuentan con las herramientas suficientes para vigilar el cumplimiento de los aspectos críticos del negocio.

Para ello, las organizaciones deberían contar con procesos de administración de riesgos que otorgaran documentación formalizada, para que los comités realizaran sus análisis y tomaran decisiones en las circunstancias. Ahora bien, y cerrando el círculo, como resultado de la falta de dichos procesos de administración de riesgos, sería complejo que el Comité pudiera dar un seguimiento razonable al control interno, ya que se vuelve subjetivo saber si las actividades de control están cubriendo todos los riesgos y si lo están haciendo en forma eficiente.

## **Control interno y sistemas de información**

En la actualidad, la tecnología forma parte significativa de los procesos y actividades de cualquier negocio, por lo que no debemos olvidar a los sistemas de información.

En muchas ocasiones se observa que una actividad se considera controlada por el simple hecho de que se realiza vía sistemas de información. Ahora más que nunca, debido a la gran influencia de los sistemas de información en todos los procesos de la empresa (operativos, financieros, administrativos, estratégicos, etcétera) es necesario lograr una certeza razonable de que dichos sistemas también cuentan con el ambiente de control necesario y complementan el mismo.

Existe un marco de control aceptado para sistemas, el cual es llamado COBIT. Este, básicamente, cubre los siguientes aspectos que deben ser considerados como parte integral del control interno: planeación y organización, adquisición e implementación, entrega y soporte, y monitoreo.

En general se observa que las empresas mexicanas ven a la Tecnología de la Información (TI) como algo independiente al control interno; sin observar que un análisis integral de control, tiene un alto componente tecnológico.

### Conclusión

Las empresas mexicanas conocen el concepto básico de control interno y, en su mayoría, consideran que tienen control en sus organizaciones. Sin embargo, no han logrado traducir el esfuerzo de control interno como un generador de valor. Todavía consideran doloroso invertir en estos conceptos, ya que se siguen considerando un gasto. Lo cual es cierto, si se considera que al no tener un control interno bajo “mejores prácticas” no se puede lograr un retorno por el mismo, por ejemplo, reducción/mantenimiento de costos, satisfacción del cliente, incremento de actividades, entre otros.

El control interno se ve como un tema únicamente contable, siendo que debiera estar ligado a todas las iniciativas del negocio, por ejemplo, implementación de sistemas, mejora de procesos, etcétera. De cualquier forma, cada vez más, las empresas mexicanas entienden mejor el tema y se convencen de sus beneficios.

El mayor porcentaje de empresas en México son pequeñas y medianas, y en muchas ocasiones es causa para considerar que estos conceptos no aplican a estas organizaciones. Sin embargo, tienen los mismos requerimientos de gestionar sus riesgos e impactos, las empresas medianas y pequeñas que las grandes.

El objetivo no es implementar muchos controles, sino entender qué le puede doler a mi negocio, para que de una manera proactiva y anticipada se defina un control a la medida que, sin tener que ser costoso, pueda significar que la organización siga operando.

C.P.C. Jesús González Arellano

Comisión de Consultoría del IMCP