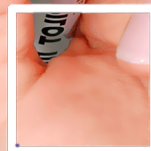
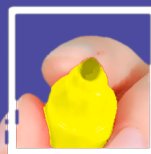


Cuarta edición

CONTROL INTERNO Y FRAUDES

Análisis de Informe coso I, II y III
con base en los ciclos transaccionales



ECOE
EDICIONES

Rodrigo Estupiñán Gaitán

CONTROL INTERNO Y FRAUDES

RODRIGO ESTUPIÑÁN GAITÁN

CUARTA EDICIÓN

Estupiñán Gaitán, Rodrigo

Control interno y fraudes: análisis de informe coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales / Rodrigo Estupiñán Gaitán. -- 4a ed. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2021.

482 p. – (Ciencias empresariales. Auditoría)

Incluye complemento virtual SIL (Sistema de Información en Línea) www.ecoedediciones.com. -- Incluye reseña del autor en la pasta. -- Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-503-195-1

1. Control interno 2. Auditoría 3. Contraloría de empresas I. Título II. Serie

CDD: 658.4013 ed. 23

CO-BoBN- a1083352



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Auditoría

ECOE
EDICIONES



© Rodrigo Estupiñán Gaitán

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoedediciones.com
www.ecoedediciones.com
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, octubre del 2021

ISBN: 978-958-503-195-1
e-ISBN: 978-958-503-196-8

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Corrección de estilo: Laura Lobatón
Diagramación: Denis Rodriguez
Carátula: Wilson Marulana
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

Introducción.....	XVII
--------------------------	-------------

PARTE 1

LOS HECHOS ECONÓMICOS, LA EMPRESA Y SU CONTROL

Capítulo 1. La actividad económica, la empresa y su control interno.....	3
1.1 La economía	3
1.2 El conflicto económico y la empresa.....	5
1.3 La actividad económica en la empresa	6
1.4 El control interno administrativo.....	7
1.5 La empresa.....	8
Capítulo 2. El control interno en sus primeras reglamentaciones.....	11
2.1 Evolución histórica.....	11
2.2 Definición inicial de <i>control interno</i>	12
2.3 Responsabilidad	16
2.4 Limitaciones del control interno	17
2.5 Objetivos del control interno	17
Capítulo 3. El cambio en las organizaciones y el control interno	19
3.1 Nuevos sistemas.....	20
3.2 Nueva cultura de control	21

PARTE 2

EL CONTROL INTERNO EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL

Capítulo 1. Enfoque tradicional del control interno	29
1.1 Objetivos del control interno	29
1.2 Elementos del control interno	29
1.3 Normas y principios generales de control interno tradicionales	30
1.4 Normas y principios universales de control interno por áreas de Balance.....	32

Capítulo 2. Enfoque contemporáneo del control interno - Informe coso	37
2.1 Definición	37
2.2 Componentes	38
2.3 Niveles de efectividad	40
2.4 Aplicación del control interno en las entidades pequeñas y de mediano tamaño	57
Capítulo 3. coso 2013: versión actualizada del marco integrado de control interno	59
3.1 Diferenciación de términos	61
3.2 Componentes coso 2013	65
Capítulo 4. COVID-19 y su efecto en los controles internos en las empresas.....	71
4.1 Afectaciones directas.....	72
4.2 Perspectiva de riesgos de la COVID-19	73
PARTE 3	
EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO (ERM)	
Capítulo 1. El gobierno corporativo o <i>corporate governance</i>	85
1.1 Definición	85
1.2 Principios del gobierno corporativo	86
1.3 Otros elementos prácticos de un código de gobierno corporativo.....	87
1.4 Resumen del conocimiento de gobierno corporativo.....	90
Capítulo 2. Administración de riesgo empresarial o ERM (2004)	95
2.1 Definición ERM	96
2.2 Fundamentos del ERM.....	97
2.3 Beneficios del ERM.....	98
2.4 Generación de valor	98
2.5 Componentes del ERM	98
2.6 Práctica de ERM en la auditoría interna.....	103
Capítulo 3. Administración de riesgo empresarial o ERM (2017): gestión de riesgo empresarial - integrando estrategia y desempeño	111
3.1 Publicación del ERM año 2004	111
3.2 Causas del cambio del nuevo marco ERM integrando estrategia y desempeño	111
3.3 Partes de la actualización.....	112
3.4 Apoyos al Gobierno Corporativo.....	112
3.5 El análisis del factor del riesgo.....	113
3.6 Componentes y principios del nuevo marco ERM.....	114
Capítulo 4. Gestión de riesgos y control mediante la aplicación del método de las tres líneas de defensa	119
4.1 La primera línea de defensa: controles gerenciales	121
4.2 La segunda línea de defensa: funciones de gestión de riesgos y de cumplimiento	122

4.3 La tercera línea de defensa: auditoría interna.....	124
4.4 Coordinación de las tres líneas de defensa.....	124
4.5 Prácticas recomendadas	125
Capítulo 5. Integrando el marco coso en el modelo de las tres líneas de defensa.....	127
5.1 Interrelación coso y las tres líneas de defensa	128
Capítulo 6. Nuevo modelo de las tres líneas para la gestión de riesgos (2020)	135
6.1 Los seis principios del nuevo modelo	136
6.2 Roles del nuevo modelo.....	138
PARTE 4	
EL CONTROL INTERNO POR CICLOS TRANSACCIONALES	
Capítulo 1. Los hechos económicos y las transacciones.....	143
1.1 Hechos económicos y transacciones.....	144
1.2 Sistemas.....	146
1.3 Efectos de los hechos económicos.....	147
1.4 Funciones de los ciclos transaccionales.....	148
1.5 Planeamiento financiero.....	148
Capítulo 2. Ciclo de tesorería	153
2.1 Naturaleza y funciones.....	153
2.2 Objetivos del control interno	154
2.3 Riesgos de no cumplir los objetivos del ciclo.....	155
Capítulo 3. Ciclo de adquisición y pagos	159
3.1 Naturaleza y funciones.....	159
3.2 Objetivos del control interno	161
3.3 Riesgos de no cumplir los objetivos del ciclo.....	162
Capítulo 4. Ciclo de transformación.....	167
4.1 Naturaleza y funciones.....	167
4.2 Objetivos del control interno	169
4.3 Riesgos de no cumplir los objetivos del ciclo.....	170
Capítulo 5. Ciclo de ingresos	181
5.1 Naturaleza y funciones.....	181
5.2 Objetivos del control interno	182
5.3 Riesgos de no cumplir los objetivos del ciclo.....	184
Capítulo 6. Ciclo de informe financiero.....	191
6.1 Naturaleza y funciones.....	191
6.2 Objetivos del control interno	194
6.3 Riesgos de no cumplir los objetivos del ciclo.....	194

PARTE 5**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Capítulo 1. Pruebas de cumplimiento o de control	201
1.1 Naturaleza de las pruebas de cumplimiento o de control.....	203
1.2 Período de desarrollo de las pruebas de cumplimiento y su extensión...	203
1.3 Revisión del sistema	204
1.4 Ejemplo	204
Capítulo 2. Evaluación del sistema de control interno	207
2.1 Generalidades	207
2.2 Revisión del sistema	208
2.3 Los riesgos de la evaluación	209
2.4 Métodos para evaluar el sistema de control interno	210
2.5 Método narrativo o descriptivo	211
Capítulo 3. Obtención de información para la evaluación de control interno	215
3.1 Técnicas de obtención de información	215
3.2 Normas para conocer información básica	222
Capítulo 4. Diagramación de control interno	225
4.1 Conceptos y definición de flujogramas	226
4.2 Ventajas del uso de flujogramas.....	228
4.3 Simbología utilizada en los flujogramas.....	229
4.4 Normas prácticas para la preparación de flujogramas	235
Capítulo 5. Cuestionarios para realizar pruebas de cumplimiento.....	239
5.1 Información general.....	240
5.2 Caja y bancos.....	242
5.3 Cuentas por cobrar, ventas y cobranzas.....	247
5.4 Inventarios.....	252
5.5 Gastos anticipados, cargos diferidos y otros activos.....	255
5.6 Propiedades, planta y equipo	256
5.7 Inversiones realizables y otras inversiones.....	259
5.8 Cuentas por pagar, compras y gastos	261
5.9 Nómina de salarios, liquidación y pago de prestaciones sociales	265
5.10 Documentos por pagar y pasivos a largo plazo	268
5.11 Patrimonio de los accionistas.....	269
Capítulo 6. Método narrativo o descriptivo	273

PARTE 6**INFORME DE CONTROL INTERNO POR EL AUDITOR INTEGRAL**

Capítulo 1. Excepciones, deficiencias e inconsistencias comunes de control interno	281
1.1 Ciclo de informe financiero	282
1.2 Ciclo de adquisición y pago: compras	286
1.3 Ciclo de adquisición y pago: nómina.....	288

1.4 Ciclo de tesorería	288
1.5 Ciclo de transformación	289
1.6 Ciclo de ingresos	290
Capítulo 2. Carta modelo de memorando de control interno	293
Capítulo 3. Deficiencias más comunes de control interno en entidades financieras	309
PARTE 7	
FRAUDE Y ERROR	
Capítulo 1. Fraude	325
1.1 Perfil del riesgo de fraude	326
1.2 Corrupción	327
1.3 Causas de fraude en el sector financiero	328
1.4 La auditoría del fraude	330
1.5 Auditoría forense	331
Capítulo 2. El fraude y su relación con el control interno	335
2.1 Las irregularidades y el control interno	335
2.2 Influencia sobre los estados financieros	337
2.3 Extensión de encubrimiento	338
Capítulo 3. Los errores dentro de los estados financieros	339
3.1 Errores no intencionales	339
3.2 Errores intencionales	340
3.3 Características de las irregularidades	344
3.4 Resumen sobre irregularidades	345
3.5 Incidencia del Código Penal	346
Capítulo 4: Inexactitud en la contabilidad	351
4.1 Maquillaje de balances	352
4.2 Presentación fraudulenta de los estados financieros	355
Capítulo 5. Prácticas contables inadecuadas por ciclos transaccionales	361
5.1 Ciclo de tesorería	361
5.2 Ciclo de ingresos	364
5.3 Ciclo de adquisición y pagos (compras y nómina)	365
5.4 Pasivos	368
5.5 Ciclo de información financiera	368
Capítulo 6. Estafas, desfalcos, fraudes y otras irregularidades por ciclos transaccionales	371
6.1 Ciclo de tesorería	371
6.2 Ciclo de adquisición y pagos (compras y nómina)	376
6.3 Ciclo de ingresos	379
6.4 Ciclo de información financiera	381

PARTE 8**ANÁLISIS DE FRAUDES PARA SU PREVENCIÓN**

Capítulo 1. Mil y un desfalcos cometidos en las empresas comerciales.....	387
1.1 Retrato del desfalcador	388
1.2 Períodos del desfalco.....	391
1.3 Duración del servicio.....	391
1.4 Cargos desempeñados.....	391
1.5 Colusión.....	391
1.6 Desaparecimiento y fuga	391
1.7 Suicidios.....	392
1.8 Los motivos que lo indujeron	392
1.9 Conclusiones	393
Capítulo 2. Señales y métodos usados en los desfalcos	397
2.1 Señales de desfalco	397
2.2 Principales métodos usados en los desfalcos.....	398
Capítulo 3. Manual sencillo de prevención del fraude.....	401
3.1 Prevención del fraude	401
3.2 Evolución típica de un fraude	402
3.3 Programa antifraude	403
3.4 Recomendaciones para prevenir el fraude.....	403
3.5 Adenda.	
Índice de la percepción de la corrupción 2020.....	405
Capítulo 4. El fraude en los sistemas computarizados	413
4.1 Técnicas de fraude informático	414
4.2 Modalidades de fraude con tarjetas y cajeros automáticos.....	418
4.3 Prevención del fraude en el computador.....	419
4.4 Fraudes y control en las organizaciones virtuales	420
4.5 Casos de estudio sobre fraudes en estudios informáticos.....	422
4.6 Nuevos enfoques y procedimientos de la auditoría moderna	425
Capítulo 5: El fraude y la estafa en los negocios	431
5.1 Reflexiones.....	431
5.2 Modalidades de fraude.....	438
5.3 Fraude en los seguros.....	446
5.4 Modalidades de fraude con tarjetas de crédito.....	450
5.5 Investigación de delitos económicos y financieros	467

ADENDA 1**AUDITORÍA GUBERNAMENTAL - PERFIL DEL RIESGO DE FRAUDE****ADENDA 2****TIPOLOGÍAS DEL FRAUDE**

Bibliografía.....	479
--------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	La economía y la religión como fuerzas del mundo	4
FIGURA 2.	La actividad económica, la empresa y su control interno	10
FIGURA 3.	Objetivos de los controles internos	21
FIGURA 4.	Definición del control interno	38
FIGURA 5.	Componentes del sistema de control interno	39
FIGURA 6.	Componentes del control circundante o ambiente de control	42
FIGURA 7.	Objetivos en la evaluación de riesgos	44
FIGURA 8.	Sistema de información como herramienta de control.....	50
FIGURA 9.	Elementos de la comunicación	52
FIGURA 10.	Supervisión general.....	53
FIGURA 11.	Evolución coso 1992 a coso 2013.....	60
FIGURA 12.	Evolución de coso.....	61
FIGURA 13.	Componentes de Control Interno coso 2013	65
FIGURA 14.	Elementos de un buen Gobierno Corporativo	90
FIGURA 15.	Origen del estudio del coso.....	97
FIGURA 16.	El riesgo en la definición de estrategias.....	113
FIGURA 17.	Gestión del riesgo empresarial.....	113
FIGURA 18.	Componentes del nuevo marco ERM	114
FIGURA 19.	Modelo de las tres líneas de defensa	120
FIGURA 20.	Control gerencial	121
FIGURA 21.	Coordinación de las tres líneas de defensa	125

FIGURA 22.	Relación Marco COSO 2013 y el Modelo de las tres líneas de defensa.....	128
FIGURA 23.	Responsabilidades de vigilancia para el entorno de control.....	129
FIGURA 24.	El COSO y la primera línea de defensa.....	130
FIGURA 25.	El COSO y la segunda línea de defensa	131
FIGURA 26.	El COSO y la tercera línea de defensa.....	133
FIGURA 27.	El modelo de las Tres Líneas del IIA.....	139
FIGURA 28.	Flujo normal de las transacciones	144
FIGURA 29.	Hechos económicos y transacciones.....	145
FIGURA 30.	Ciclo de tesorería.....	155
FIGURA 31.	Clasificación del ciclo de tesorería e interrelación con los estados financieros	157
FIGURA 32.	Clasificación del ciclo de adquisición y pago e interrelación con los estados financieros.....	165
FIGURA 33.	Clasificación del ciclo de transformación o conversión e interrelación con los estados financieros.....	175
FIGURA 34.	Sistema de facturación	182
FIGURA 35.	Venta de crédito	184
FIGURA 36.	Diseño de un ciclo de ingresos	186
FIGURA 37.	Clasificación del ciclo de ingresos e interrelación con los estados financieros.....	187
FIGURA 38.	Relaciones entre los ciclos	193
FIGURA 39.	Riesgos en el ciclo de informe financiero.....	196
FIGURA 40.	Auditoría por flujo de transacciones.....	202
FIGURA 41.	Ejemplo de prueba de desembolso.....	205
FIGURA 42.	Metodología de estudio y evaluación del control interno por objetivos	210
FIGURA 43.	Símbolos usados en el flujograma o diagrama de flujo	237
FIGURA 44.	Sistema de evaluación de control interno por descripción o memorando	274
FIGURA 45.	Modelo de evaluación descriptivo de área de balance y de ciclos de adquisición.....	275
FIGURA 46.	Modelo de evaluación descriptivo de área de balance y ciclo de transformación	276
FIGURA 47.	Complemento al método descriptivo en apoyo al diagrama de flujo fijado	277
FIGURA 48.	Entendimiento del control interno en la revisión de los estados financieros	342
FIGURA 49.	Clasificación de los riesgos según su origen	421
FIGURA 50.	Triángulo del fraude.....	477
FIGURA 51.	Tipología de fraude y sus derivados.....	478

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Cambios en las organizaciones	20
TABLA 2.	Elementos del control interno.....	30
TABLA 3.	Aplicaciones empresariales.....	31
TABLA 4.	Factores del ambiente de control	41
TABLA 5.	Técnicas de evaluación de riesgos.....	45
TABLA 6.	Actividades de control	46
TABLA 7.	Tipos de controles.....	47
TABLA 8.	Controles generales	48
TABLA 9.	Sistemas de información.....	49
TABLA 10.	Elementos de información	51
TABLA 11.	La función de controlar o supervisar	53
TABLA 12.	Supervisión y monitoreo	54
TABLA 13.	Niveles de control	57
TABLA 14.	Organización de los principios y puntos de interés del Ambiente o entorno de control	66
TABLA 15.	Organización de los principios y puntos de interés de la Evaluación de riesgos.....	67
TABLA 16.	Organización de los principios y puntos de interés de las Actividades de control.....	68

TABLA 17.	Organización de los principios y puntos de interés de la Información y comunicación.....	69
TABLA 18.	Organización de los principios y puntos de interés de las Actividades de monitoreo.....	70
TABLA 19.	Principios de gobernabilidad	89
TABLA 20.	Normas de Auditoría según servicio.....	103
TABLA 21.	Cuestionario Auditoría interna - Parte I	106
TABLA 22.	Cuestionario Auditoría interna - Parte II	108
TABLA 23.	Interrelación entre componentes y principios del nuevo marco ERM 2017.....	115
TABLA 24.	Cuestionario sobre información general	241
TABLA 25.	Cuestionario sobre Caja y bancos.....	244
TABLA 26.	Cuestionario sobre Cuentas por cobrar, ventas y cobranzas.....	248
TABLA 27.	Cuestionario sobre Inventarios.....	253
TABLA 28.	Cuestionario sobre Gastos anticipados, cargos diferidos y otros activos.....	256
TABLA 29.	Cuestionario sobre Propiedades, planta y equipo	257
TABLA 30.	Cuestionario sobre Inversiones realizables y otras inversiones.....	260
TABLA 31.	Cuestionario sobre Cuentas por pagar compras y gastos.....	262
TABLA 32.	Cuestionario sobre Nómina de salarios, liquidación y pago de prestaciones sociales.....	266
TABLA 33.	Cuestionario sobre Documentos por pagar y pasivo a largo plazo.....	269
TABLA 34.	Cuestionario sobre Patrimonio de los accionistas.....	271
TABLA 35.	Motivos de fraudes	392
TABLA 36.	Tipos de fraude	401
TABLA 37.	Indicadores de riesgo elevado de fraude.....	402
TABLA 38.	Cómo se detectan los fraudes.....	402
TABLA 39.	Resumen	405
TABLA 40.	Percepciones del nivel de corrupción en el sector público en el mundo	406
TABLA 41.	Normatividad internacional y tipificación de los delitos y el fraude.....	440
TABLA 42.	Presentación de irregularidades.....	440

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea - SIL** - donde podrá encontrar archivos complementarios y de referencia.

INTRODUCCIÓN

En el año 1983, se publicó por primera vez el libro *Control Interno y Fraudes* por la Editora ROESGA, cuyo propietario era el autor del presente libro, C. P. Rodrigo Estupiñán Gaitán; posteriormente se firma una alianza con Ecoe Ediciones, quien presenta ahora su tercera edición (cuarta edición en conjunto). En conjunto, aproximadamente 35.000 ejemplares ya han sido vendidos en Latinoamérica y han servido de base para realizar evaluaciones de control interno y riesgos, y auditorías bajo los ciclos transaccionales desarrollados en esta obra.

La modificación de las ediciones se ha debido a la evolución de los modelos de evaluación de gobierno, control y riesgos (GCR), y en especial por la participación directa y dinámica del *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway* (coso), organizado en 1958¹, y el Instituto de Auditoría Interna (IIA², sigla en inglés), el cual ha emitido el modelo de Las Tres Líneas de Defensa, ahora llamado solamente Las Tres Líneas, este ha dinamizado los controles y gestión de los riesgos.

-
- 1 De acuerdo con Ferrater (2004), el término general se usa en lógica, en epistemología y en metodología. Se dice que un concepto es general cuando se aplica a todos los individuos de una clase dada; por ejemplo, el concepto de 'hombre' es un concepto general (p. 1450).
 - 2 Establecido en 1941, el Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional con sede central en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos, y tiene representación en todos los países de Iberoamérica.

En esta nueva edición se presentan los enfoques y se dan recomendaciones especiales sobre la aplicación de los nuevos modelos de evaluación de controles y de gestión de riesgos, a saber, el COSO 2013 y el COSO ERM 2017. Igualmente se presenta el pronunciamiento del IIA, en 2013, sobre Las Tres Líneas de Defensa, debido a la importancia del personal o capital humano, que, al estar inmerso en los procesos, controles internos y actividades cotidianas, posee mayor influencia y conocimiento sobre el riesgo, para identificarlo y prevenirlo.

En el 2013, coso formalizó una nueva versión del *Marco Estructurado del Control Interno*, en la cual mantuvo los mismos cinco componentes de control, pero adicionó 17 principios a aplicar en cada uno de estos y 69 puntos de interés a fin de que fuese más accesible para las entidades y permitiese un mayor entendimiento del aspecto que se quiere evaluar. Tales reformas fueron aceptadas por las empresas que conocían el coso de 1992.

Los cambios en el COSO ERM 2017, denominado *Integrando Estrategia y Desarrollo*, se realizaron bajo un nuevo enfoque en la administración de riesgos, los cuales permiten que las organizaciones sean capaces de adoptar el camino más adecuado para refinar su estrategia en un entorno de cambios constantes. El COSO ERM 2017 está organizado bajo cinco nuevos componentes y 20 principios aplicables a todos los niveles de la gestión de riesgos; reconoce la globalización de los mercados, sus operaciones y el incremento de la volatilidad, complejidad y ambigüedad en los negocios; ejecuta la estrategia y sus objetivos con mayor comprensión y alineación al desempeño en la gestión del riesgo, a los cambios tecnológicos y a la proliferación de datos en la toma de decisiones; crea mayores expectativas de gobierno y supervisión; y logra mayor transparencia para sus grupos de interés.

El modelo de las Tres Líneas de Defensa³ se utiliza para ayudar a las organizaciones a comprender y organizar las diversas actividades y responsabilidades que conforman la gestión de riesgos y el control, como apoyo del gobierno corporativo⁴ de la empresa. El mismo gobierno corporativo, la auditoría externa y las entidades de

3 Es un modelo que surgió hace 20 años en el Reino Unido, en el sector de servicios financieros, y fue presentado al mundo latino por la AIA en el 2013. Las líneas de defensa son Primera, las funciones gerenciales son responsables de la administración diaria de los riesgos operativos y de la implementación de controles efectivos; Segunda, una serie de funciones (riesgo, control, calidad, cumplimiento, asesoría legal, seguridad de la información y otras) son responsables de ayudar a la gerencia a identificar, comprender y controlar los riesgos; Tercera, la auditoría interna proporciona una garantía objetiva e independiente de la efectividad de la gestión de riesgos y el control.

4 Conformado por el consejo de administración o junta directiva, y la alta Dirección, quienes ejercen supervisión y liderazgo.

vigilancia y control gubernamentales desempeñan funciones de control y riesgo, las cuales podrían catalogarse como una cuarta línea de defensa.

Este modelo fue criticado por no reflejar la realidad actual de las organizaciones y enfocarse en la defensa y la protección del valor sin tener en cuenta el contexto más amplio de la gobernanza, el éxito organizacional y la creación de valor. Por ello, fue modificado en el año 2020, se agregaron nuevos principios de aplicación y cambió su nombre a *Las Tres Líneas*. Esta versión presenta nuevas formas de entender y aplicar el modelo, sin invalidar la versión de las Tres Líneas de Defensa.

Para lograr una mejor aplicación de los diferentes modelos, se agrega un capítulo de integración del COSO 2013 con las Tres Líneas de Defensa, el cual ayudará aún más a conocer y emplear estos modelos. Además, se acompaña con cuestionarios en Excel disponibles en el SIL, el apoyo virtual de Ecoe Ediciones.

El coronavirus SARS-CoV-2 o Gran Pandemia del siglo XXI se trata en varios capítulos y se agrega una adenda de *Transparencia Internacional* de 2020, que analiza la pandemia y muestra el aumento de la corrupción en el mundo debido a ese fenómeno sanitario.

Ecoe ediciones propuso al autor implementar las ediciones iniciales y organizar un texto más amplio utilizando los nuevos diseños de *Control interno COSO I* y Administración de riesgos *E.R.M.* enmarcado en el llamado *COSO II* y el Gobierno Corporativo, así como los enfoques de prevención de fraudes y sus modalidades. Adicionalmente, se incluyen documentos de presentación para quienes administran y controlan entidades del sector real de la economía, del sector financiero y otros.

El libro consta de ocho partes organizadas sistemáticamente desde las actividades económicas, la empresa, sus riesgos, sus controles internos, su forma de evaluación, los ciclos transaccionales, sus prácticas contables inadecuadas (estafas, desfalcos, fraudes y otras irregularidades). Para concluir con la presentación de informes de control interno y de investigaciones especiales.

El autor finalmente quiere agradecer al Contador Público Miguel Antonio Cano C. (Q.E.P.D.), por su gentil colaboración en la elaboración del libro y por permitir la inclusión de un magnífico artículo suyo, *El fraude y la estafa en los negocios y Auditoría forense*, con el apoyo adicional del C. P. René Castro M., conferencista internacional, autor de varios libros y actual director para Colombia de la IFAC-Federación Internacional de los Contadores Públicos.

In memoriam

No olvidaremos a nuestro colega y amigo C. P. Miguel Antonio Cano Castaño, quien colaboró en las dos primeras ediciones que publicó Ecoe Ediciones. Su muerte natural prematura enlutó nuestra profesión, ya que fue un gran conferencista y líder en el tema contra la corrupción y el fraude en general, dejándonos varios artículos que conservaremos mientras el suscrito viva y proceda a presentar nuevas ediciones de este libro.

Que Dios lo tenga en su gloria en compensación a todo el bien que realizó en la tierra como profesional, hijo, esposo, padre, hermano y amigo inmortal.

El Autor

PARTE 1

LOS HECHOS ECONÓMICOS, LA EMPRESA Y SU CONTROL

Las necesidades económicas nacen principalmente de la costumbre humana, se modifican permanentemente y generan posibilidades de empresa y, lógicamente, riesgos, los cuales se coordinan entre los entes administrativos y de control. En esta primera parte se muestra la relación entre la actividad económica, sus transacciones básicas y los riesgos potenciales de la empresa, para concluir en los planes y procedimientos de organización requeridos para un adecuado control interno, administrativo y contable.

Esta parte se complementa con aspectos históricos y las primeras reglamentaciones de control interno, así como con los cambios en las organizaciones debido a la evolución de las empresas.

Incluye tres capítulos:

- La actividad económica, la empresa y su control interno.
- Control interno en sus primeras reglamentaciones.
- El cambio en las organizaciones y el control interno.

CAPÍTULO 1

LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, LA EMPRESA Y SU CONTROL INTERNO⁵

1.1 La economía

La religión, intensamente, y la economía, extensamente, son las dos fuerzas más importantes del mundo, pues el carácter humano se forma en su trabajo diario. La economía estudia el mayor drama humano:

Los esfuerzos del hombre por conseguir lo necesario para satisfacer el número siempre mayor y más variado de sus necesidades, lo cual jamás logrará, pues el hombre es esclavo de necesidades insaciables e infinitas, mientras que la naturaleza es tacaña con sus limitados recursos (J. M. Ferguson).

Este drama, cuya magnitud es imprescindible captar, existe en todo sistema económico, sin excepción alguna, sea la economía de mercado o la socialista, es decir, en todos los países del mundo.

5 Este capítulo es una transcripción del escrito elaborado por el Contador Benemérito de las Américas, Aurelio Fernández Díaz (Q. E. P. D.), como homenaje póstumo de su aporte a la literatura de Control Interno de habla hispana.

Figura 1. La economía y la religión como fuerzas del mundo



Fuente: elaboración propia.

1.1.1 Las necesidades económicas

Las necesidades son variadas y, en su conjunto, insaciables en el tiempo. Se dividen en tres grandes grupos: biológicas, de una sociedad en crecimiento y culturales.

- Necesidades biológicas: las básicas que el hombre, como las bestias, necesita para vivir, a saber, alimento, vestido y habitación.
- Necesidades de una sociedad en crecimiento: igualmente básicas, pero atendidas cuando la sociedad ha capitalizado lo suficiente para sufragarlas, a saber, la salud, la educación y las comunicaciones.
- Necesidades culturales: creadas por las presiones de la costumbre, la moda y la vanidad humana.

En el presente, el ambiente de consumismo impulsado por la tecnología ha desarrollado nuevos bienes de consumo, no básicos, siempre crecientes y cambiantes, producidos masivamente y promovidos a través de sofisticadas técnicas de mercadeo, creando necesidades culturales que hace apenas 50 años no existían.

Para satisfacer estas necesidades tenemos recursos o factores de la producción que podemos dividir en dos categorías:

- Los recursos o factores materiales.
- Los recursos o factores humanos.

1.1.1.1 Factores materiales y humanos de la producción

- La tierra y el capital son factores materiales:
 - Tierra: los recursos naturales utilizados en el proceso productivo, tales como tierra, forestal, minerales, recursos acuáticos y similares.

- Capital:
 - Bienes creados por el hombre para facilitar la producción de otros, como las plantas y equipos de producción y distribución, los inventarios, así como la infraestructura a nivel privado y público.
 - La formación tecnológica que ayuda a la invención y desarrollo técnico, que, a su vez, aumenta la productividad de bienes y servicios.
 - La cobertura informática con base en red e internet.
 - La formación de capital impone diferir el consumo de bienes para consumirlos posteriormente en mayor cantidad y calidad.
 - El dinero no es capital, sino un simple medio de intercambio.
- La mano de obra y el empresario son factores humanos:
 - La mano de obra es la utilización física y mental del ser humano en la producción de bienes y servicios.
 - El empresario se considera como un factor especial de la producción porque:
 - Asume la iniciativa de coordinar los recursos o factores de la producción para procesar bienes y servicios.
 - Toma las decisiones básicas de las políticas de su empresa.
 - Es un innovador, al introducir nuevos productos, técnicas o formas de organización.
 - Asume el riesgo comercial y el control inherente en toda empresa.

1.2 El conflicto económico y la empresa

El creciente número de necesidades a satisfacer originadas por el aumento de la población; el mejoramiento de la calidad de vida; la costumbre, la moda y la propaganda masiva; el contrabando y la competencia desleal; y la globalización de la economía; contrasta con los escasos y limitados recursos de la producción, creando un conflicto que se resume en tres preguntas:

- ¿Qué bienes y servicios, y cuántos?
- ¿Cómo debemos producir estos bienes y servicios?
- ¿Para quién debemos producir estos bienes y servicios? O planteado de otra forma, ¿cómo distribuiremos los ingresos para que los consumidores potenciales puedan adquirir los bienes y servicios producidos?

Estas tres cuestiones fundamentales son comunes a todas las economías, sea la economía de mercado o la socialista, lo que cambia es la forma de resolverlas. En la economía de mercado es la empresa, no el Estado, la que asume la responsabilidad de resolver estos tres planteamientos fundamentales.

La *Empresa* es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas. Aunque una empresa produzca bienes de capital para otra empresa, esta producción, en su proceso productivo, llegará indefectiblemente al último consumidor, que es siempre un ser humano (todo bien o servicio que no contribuya al consumo y beneficio del ser humano es una pérdida social).

1.3 La actividad económica en la empresa

La actividad económica es un hecho real económico realizado para intercambiar o transferir bienes o servicios. En ocasiones, el hecho económico ocurre con o sin la participación de la empresa. Toda empresa, lucrativa o no lucrativa, realiza alguna actividad económica, la cual ocurre por:

- Transacciones, al comprar y pagar, vender y cobrar, vender y cobrar bienes y servicios.
- Transferencias, al trasladar internamente en la empresa bienes y servicios de una persona a otra, de un departamento a otro, de una división a otra.
- Decisiones operativas internas que originan cambios de políticas, de precios, corrección de errores y similares.
- Decisiones externas dictadas por terceros, sin que ocurra intercambio alguno de bienes y servicios, como cambios en las leyes y regulaciones fiscales, cambiarias, laborales, mercantiles.
- El tiempo a través de las acumulaciones y la depreciación.
- Actos fuera del control de la empresa: catástrofes, terremotos, inundaciones, guerras, etc.

1.3.1 Transacciones básicas y riesgos potenciales de la empresa

Para evaluar el control administrativo contable de cualquier empresa, grande o pequeña, organizada en forma rudimentaria o sofisticada, es necesario familiarizarse con las siguientes cinco actividades básicas y los siete riesgos potenciales de fraude y error a los que están sujetas estas cinco actividades.

Toda empresa realiza las siguientes actividades básicas⁶:

- Posee un sistema de información a través del cual reconoce, calcula, clasifica, registra, resume y reporta sus operaciones.
- Vende bienes o servicios y los compra.
- Compra bienes y servicios y los paga.
- Contrata mano de obra y la paga.
- Mantiene control de sus inventarios y de sus costos, cuando produce bienes y servicios.

Toda actividad básica está sujeta a los siguientes riesgos potenciales⁷:

- Transacciones que no están debidamente autorizadas.
- Transacciones contabilizadas que no son válidas.
- Transacciones realizadas que no están contabilizadas.
- Transacciones que están indebidamente valuadas.
- Transacciones que están indebidamente clasificadas.
- Transacciones que no están registradas en el período que corresponde.
- Transacciones que están indebidamente anotadas en los subdiarios o submayores, o incorrectamente resumidas en el mayor⁸.

Para prevenir o detectar estos siete riesgos potenciales, la empresa establece controles administrativos y contables.

1.4 El control interno administrativo

Existe un solo sistema de control interno, a saber, el administrativo. Este es el plan de organización adoptado por cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, a cumplir el objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse del logro de los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa opera conforme con las políticas establecidas.

6 En la parte tres, se desarrolla la naturaleza de estas actividades, organizadas en ciclos de operación o transaccionales.

7 En la parte tres, se desarrollan los diferentes riesgos específicos por ciclos transaccionales.

8 Ver *Prácticas contables inadecuadas en cada ciclo transaccional*, capítulo 5 de la parte siete.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgo.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo.

1.4.1 El control interno contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable en que se llevan a cabo, para permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, y se investigue cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita solo con autorización administrativa.

1.5 La empresa

La Empresa es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir o distribuir bienes o servicios que satisfagan las necesidades humanas y, por ende, la sociedad en general.

Las empresas se clasifican por el origen de la inversión, el objeto social, los productos, el tamaño, el tipo de sociedad, la persona natural y el sector económico.

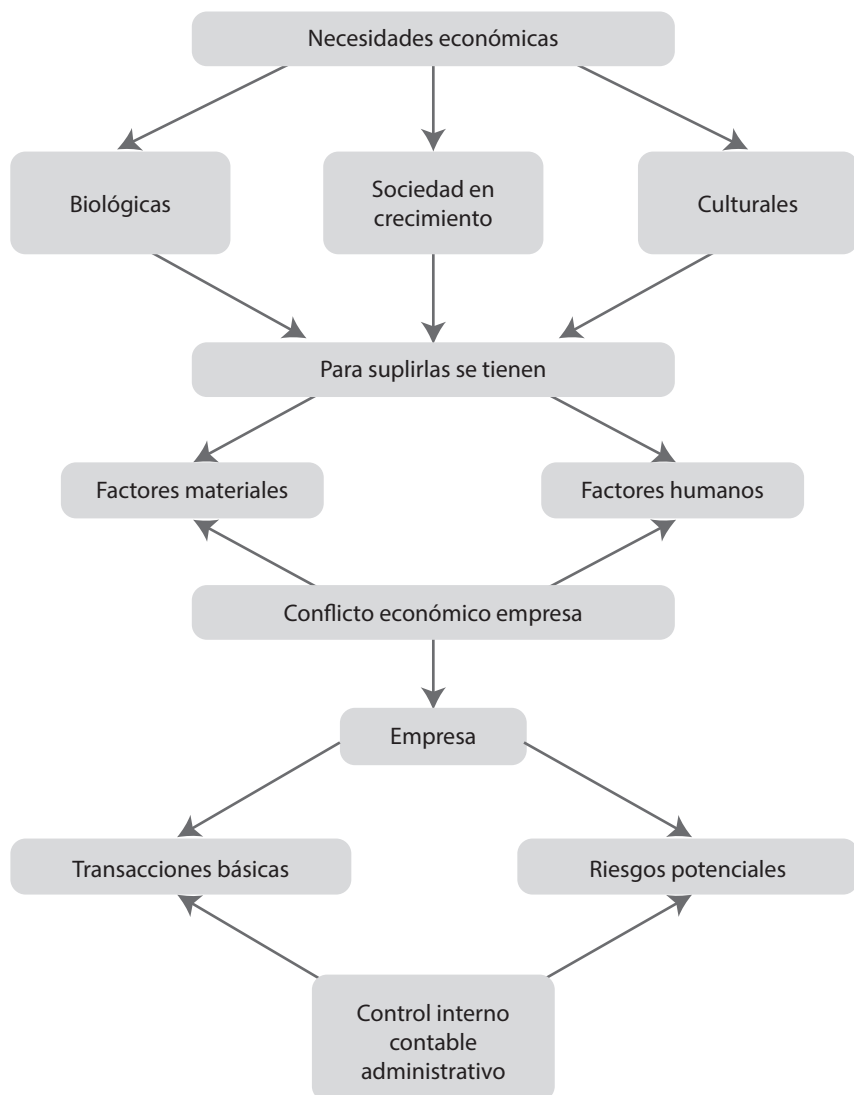
- Por el origen de la inversión: de carácter privado, de economía mixta, industrial y comercial del Estado, estatal o pública, multinacional, consorcio, asociación, de origen nacional, extranjeras o mixtas.
- Por su objeto social: con ánimo de lucro (sociedades comerciales, de economía mixta, empresas industriales y comerciales del Estado) y sin ánimo de lucro (asociaciones, fundaciones, cooperativas, estatal o pública).

- Por los productos que producen o comercializan: comerciales, manufactureras o mixtas; de servicios (hoteles, restaurantes, vigilancia, transporte, comunicaciones, actividades inmobiliarias, enseñanza, comunitarias, sociales, personales, etc.); agropecuarias; ganaderas; de caza; de silvicultura; mineras, etc.
- Por el tamaño: grandes, medianas, pequeñas o microempresas.
- Por el tipo de sociedad:
 - ✧ Anónimas⁹: sociedad de capital formada por acciones (abierta o cerrada), con un mínimo de cinco accionistas, su responsabilidad va hasta el monto de las acciones.
 - ✧ Limitadas: con mínimo dos aportantes, es decir, al menos un socio capitalista y un socio industrial (trabajo o conocimiento), su responsabilidad es hasta el monto de sus aportes.
 - ✧ Colectiva: sociedad de personas con responsabilidad ilimitada (cuando no realice actos de comercio es civil).
 - ✧ En Comandita: con un mínimo de socios (gestores y comanditarios); cuando los aportes se hacen en acciones, se denomina En Comandita por Acciones.
 - ✧ Bajo leyes especiales, las de Economía Solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, empresas mutuales): de responsabilidad limitada, su número de asociados es amplio y existen límites para cada clase.
 - ✧ Existen empresas formadas por personas naturales que ejecutan actos de comercio, algunas legalizadas bajo la figura jurídica de Empresa Unipersonal, la cual tiene obligaciones y derechos similares a las de las sociedades comerciales.
- Por sectores económicos: sector real (manufactureras o industriales y comerciales), sector financiero (bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, de *leasing*, de *factoring*, fiduciarias y de seguros), sector educativo (colegios, universidades, institutos de educación formal e informal), sector solidario (cooperativas, precooperativas, sociedades mutuales, etc.).

9 En Colombia, se formalizó la Sociedad por Acciones Simplificada (sas) constituida mediante contrato o acto unilateral que consta en un documento privado solamente. Para su validez, deberá registrarse mercantilmente en la Cámara de Comercio, es decir, no requiere escritura pública. Es importante anotar que estas sociedades no se inscriben en el registro nacional de valores ni se negocian en bolsa de valores. Tributariamente, se rige por las normas establecidas para las sociedades anónimas.

Las transacciones normales o actividades de los negocios de una empresa se clasifican en cinco ciclos transaccionales (ver Figura 30, Hechos económicos y transacciones, en la parte cuatro, capítulo 1, página 157): dentro de la Administración Financiera, el de “tesorería”; en la Administración Operativa, el de “adquisición y pago”, el de “transformación o producción o conversión” y el de “ingresos o ventas y/o servicios”; estos se encuentran coordinados y encadenados en el ciclo de apoyo de reconocimiento de hechos económicos, registro, procesamiento de la información contable y estadística, denominado “ciclo de la Información”.

Figura 2. La actividad económica, la empresa y su control interno



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 2

EL CONTROL INTERNO EN SUS PRIMERAS REGLAMENTACIONES

2.1 Evolución histórica

En lo referente a la Empresa, los controles internos han aumentado a través del tiempo, en la antigüedad y durante más de un siglo, las primeras empresas creadas eran dirigidas por sus propietarios, quienes supervisaban directamente sus actividades, bajo procedimientos de control elaborados por ellos mismos.

Cuando la complejidad de las operaciones de la empresa y las expansiones necesarias aumentaron, se nombraron terceros tanto en la dirección central como en las oficinas regionales. Lo cual, además, generó la necesidad de realizar una mejor división del trabajo y, por ende, de asignar responsabilidades a diferentes frentes operativos, administrativos y financieros, de manera que se crearon nuevos controles distanciados de sus dueños directos, supervisados o monitoreados por terceros.

El cambio de controles fue también motivado por la modernización de los medios manuales a los automáticos para la preparación y procesamiento de información, los cuales agilizaron las operaciones de una empresa. Sin embargo, estos nuevos medios permitieron el surgimiento de nuevos riesgos debido no solo a la confianza dada inicialmente por estos medios, sino también al abuso del conocimiento sobre

el manejo técnico y composición de los *softwares*¹⁰, para ejecutar fraudes difíciles de detectar e investigar. Contrariamente a las intervenciones realizadas en los medios manuales que, aunque la investigación era más larga, daban mayor seguridad al comprobar si el error descubierto era intencional o no intencional.

Esos cambios tecnológicos afectan el control de los activos; las políticas de aplicación, captación y colocación de recursos; la gestión de las cuentas por cobrar; la rotación de los inventarios; las decisiones de endeudamiento; lo cual dificulta la óptima gestión de una organización.

2.1.1 Función de control entregada a terceros

La evolución de los negocios, debido a la diversidad y a la complejidad de las operaciones, ha requerido, para el buen desarrollo y cumplimiento de las misiones y metas trazadas, entregar la función de gestión y control a terceros. Esto exige la implementación de nuevos controles internos bajo una responsabilidad delegada y la coordinación de los propietarios que aseguren la confianza o seguridad razonable. De modo que, para alcanzar los objetivos de la empresa, se determinan, mantienen y orientan las actuaciones de la gestión delegada hacia la realización de:

- a. Planes de organización.
- b. Métodos y procedimientos para proteger los activos.
- c. Actividades de acuerdo con las directrices de la Dirección.
- d. Actividades desarrolladas eficiente y eficazmente.
- e. Registros contables fidedignos.

2.2 Definición inicial de control interno¹¹

En 1949, el Comité de Procedimientos del AICPA¹² definió el control interno así:

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección (p. 243).

10 Para producción de estadísticas, elaboración de informes, facturación, gestión de inventarios, contabilidad, etc.

11 Las definiciones realizadas a través del tiempo son tratadas en diferentes capítulos de este libro.

12 *American Institute of Certified Public Accountants* - AICPA (siglas en inglés).

Esta definición evidencia que el control interno comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos¹³ y procedimientos, y las cualidades del personal de la empresa que aseguran que:

- a. Los activos estén debidamente protegidos.
- b. Las actividades se desarrollen eficiente y eficazmente.
- c. Se cumplan las políticas y directrices establecidas por la Dirección de la empresa.
- d. Se cumplan las disposiciones y regulaciones que, en general, le aplican.
- e. Los registros contables sean fidedignos y se verifique su validez.

Según esta definición, el control interno no se limita exclusivamente a controles contables, sino que incluye controles dirigidos a la planeación, al desarrollo de las operaciones, consecución y conservación de empleados competentes, presentación de informes contables y no contables, y lógicamente al cumplimiento de leyes y regulaciones que le aplica. Por ello, en el año 1958, se amplió y dividió la definición en dos partes: *control interno contable* y *control interno administrativo* (tal como se estudió en el capítulo 1 de esta primera parte).

2.2.1 Clases de control

Para cumplir tal definición, se clasifican los controles en el ambiente de control, los controles directos y los controles generales.

2.2.1.1 Ambiente de control

El ambiente de control es la base o el marco de los controles internos que se implementen. El cual muestra las condiciones de operación del conjunto de los sistemas de información, contabilidad y control, y determina su confiabilidad desde su planificación estratégica.

El ambiente de control, en general, es fundamental para que la Dirección de la empresa, incluyendo a sus dueños, establezca y supervise adecuadamente las políticas y los procedimientos establecidos. El ambiente de control abarca la cultura del riesgo de parte de los dueños y de la alta gerencia, así como la organización y estructura de la empresa.

13 Estos métodos son (a) de asignación de responsabilidades en las funciones operativas de compras, producción, ventas, y (b) de apoyo, entre los que se encuentran A) elaboración de los presupuestos, B) supervisión de activos, C) administración de personal, D) base de datos en los apoyos informáticos, E) asesoría jurídica, F) preparación y presentación de información contable, entre otros.

La cultura del riesgo, de parte de los dueños y de la alta gerencia o dirección superior, es fundamental para establecer los diferentes controles, pues determina los niveles de conducta y el espíritu e intensidad hacia los controles y al personal, de modo que se eviten vulnerabilidades o poca confianza en el sistema de control establecido.

La organización y la estructura establecidas en la empresa deben dirigirse a un adecuado flujo de tareas y responsabilidades, y lograr procedimientos adecuados dirigidos no solo al cumplimiento de objetivos operativos, sino principalmente a la protección de los activos, registros y validez de la información estadística y financiera.

2.2.1.2 Controles directos

Los controles directos están diseñados para evitar errores y fraudes que afecten las operaciones, las funciones de procesamiento y la preparación y presentación de información contable y no contable. La efectividad del funcionamiento de los controles directos está relacionada con la efectividad del ambiente de control y la existencia de controles generales adecuados. Estos controles se dividen en: (a) controles gerenciales, (b) controles independientes, (c) controles o funciones de procesamiento, y (e) controles para salvaguardar activos.

Controles gerenciales

Los informes que procedimentalmente se preparan y se aprueban por la gerencia o aquellos que, por las circunstancias, solicita la gerencia a empleados o funcionarios que no hayan participado en la ejecución de la operación o supervisión de este. Entre estos controles están la preparación y aprobación del presupuesto, la ejecución del presupuesto, informes de excepción que incluyan transacciones individualmente significativas, hechos inusuales o variaciones significativas respecto de lo presupuestado generados automáticamente por el departamento de sistemas informáticos.

Controles independientes

Realizados por personal distinto al que participa en la operación o el control. Se consideran entre ellos los siguientes:

- a. Las conciliaciones de saldos de las cuentas del estado de situación financiera, entre estas, las conciliaciones bancarias.
- b. Las conciliaciones resultantes de las confirmaciones a deudores o acreedores.
- c. Los recuentos físicos.
- d. Las verificaciones de secuencia y de orden cronológico.
- e. Las revisiones selectivas de los departamentos de auditoría o supervisores.

Controles o funciones de procesamiento

Procesos de validación de información tomada del procesamiento de datos, los cuales son realizados de manera manual o sistematizada para asegurar la ejecución de todos los pasos y así garantizar la integridad del procesamiento de las operaciones. Entre algunos ejemplos tenemos (a) los informes de recepción que identifican al proveedor, los bienes recibidos, las fechas, las cantidades, etc.; (b) comprobantes de consignación; (c) verificación y aprobación de la lista de desembolsos antes de elaborar cheques o emitir las transferencias bancarias correspondientes.

Estos controles son realizados como parte del proceso de las transacciones por personal operativo (controles de procesamiento) o por el sistema (funciones de procesamiento).

Controles para salvaguardar activos

Medidas de seguridad para controlar la existencia física de los bienes, el acceso a las instalaciones que resguardan bienes de inventario de mercaderías, tesorería, producción, etc., las cuales solo son utilizadas y transitadas por personal autorizado, para realizar determinadas operaciones. Dentro de esos controles se encuentran: (a) controles para la entrada y salida de mercancías en los almacenes o plantas productivas; (b) custodia de determinados activos (dinero, títulos valores, tenencia exclusiva de equipos de cómputo); y (c) controles de entradas o contraseñas para ingresar a las instalaciones, control de tiempo del personal, contraseñas para entrar al sistema computarizado, manejo de archivos, etc.

Controles generales

Un principio fundamental del control interno es que las funciones de autorización, custodia y registro en toda organización deben separarse o, al menos, si no se establecen independientemente, no ir contra el principio de costo - beneficio. Estas funciones están relacionadas con ese principio original del control interno, para determinar límites en las responsabilidades y autorizaciones adecuadamente en la organización empresarial.

Este control se evalúa con los complementos de investigación entre los participantes de la operación, quienes pueden estar segregados. Sin embargo, existen relaciones interpersonales que entorpecen los controles determinados bajo los principios estudiados de segregación adecuada de los deberes, igualmente ocurren colusiones entre los participantes de esa segregación de deberes o funciones.

2.2.2 Otras clasificaciones de los controles

Algunos tratadistas clasifican los diferentes controles existentes en una empresa como controles contables o financieros, administrativos u operativos.

Los controles contables¹⁴ o financieros se realizan para garantizar la protección de los activos y la validez de la información contable, estos son el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos para salvaguardar los activos y garantizar la fiabilidad de los registros contables. Entre las principales actividades de control se encuentran los límites de autorización de operaciones, la segregación de funciones, los manuales de procedimientos contables, los controles físicos de activos, la ejecución presupuestal, etc.

Los controles administrativos¹⁵ u operativos están dirigidos a la promoción de la eficiencia y al aseguramiento de la mayor eficacia posible. Estos incluyen procedimientos dirigidos a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de eficacia, las cuales comprenden preparación de presupuestos, cumplimiento de metas, análisis de estadísticas, controles de calidad, sistemas de información, revisiones analíticas, análisis comparativo de desviaciones, etc.

2.3 Responsabilidad

La implementación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la Dirección, la cual lo somete a aprobación o modificación cuando las circunstancias lo exijan. Para ello, se utilizan directamente las medidas de supervisión implementadas, sin dejarlas a interpretación de los mandos medios, tal como se explicó en la existencia de controles gerenciales atrás.

La Dirección era inicialmente la responsable del control interno en las organizaciones, bajo los nuevos parámetros, el principal responsable es la junta directiva o los consejos de administración. No obstante, la Dirección está expuesta a riesgos importantes en cuanto:

- Se tomen decisiones basadas en informaciones erróneas, en datos recibidos equivocados, estados financieros intermedios o finales preparados incorrectamente.
- Se produzcan pérdidas no controladas en los activos de la empresa.

14 Ver en el capítulo 1 de esta parte, enfocado al estudio de los posibles riesgos de una empresa en las transacciones, el estudio especial referido al control interno contable, para profundizar en los controles administrativos que se deben abordar a fin de implementar adecuadamente los controles internos en una entidad.

15 Ver en el capítulo 1 de esta parte, enfocado al estudio de los posibles riesgos de una empresa en las transacciones, el estudio especial referido al control interno administrativo, para profundizar en los controles administrativos que se deben abordar a fin de implementar adecuadamente los controles internos en una entidad.

Por ello, la Dirección debe estar al tanto de las decisiones e informes presentados por cuenta de la empresa, a fin de ejercer su función de control gerencial adecuadamente y no permitir que le “metan un gol”, como se dice vulgarmente. Para ello, se asegura la existencia de un sistema de control interno adecuado para prevenir, detectar, evitar o mitigar los riesgos anotados en el anterior párrafo. Esto proporciona a la Dirección una seguridad razonable o confianza relativa en el desarrollo de su administración, ya que un sistema de control interno adecuado identificar prontamente los errores intencionales o no intencionales.

2.4 Limitaciones del control interno

Todo sistema de control interno, por muy completo que sea, siempre será relativo en su aplicación, debido a que la mente humana supera cualquier control establecido, aunque sea exigente. Teniendo en cuenta que las transacciones y sus procesos son realizados por personas y máquinas (pero las máquinas obedecen a los seres humanos), existen vulnerabilidades en los procesos, los registros y la información que producen errores no identificados. Entre varios ejemplos, se presentan los siguientes:

- Errores de interpretación de las instrucciones dadas.
- Errores de juicio.
- Falta de atención del personal.
- Fallos humanos.
- Malentendidos.
- Negligencia.
- Errores intencionales o fraudes.

2.5 Objetivos del control interno

Los objetivos generales del control interno se refieren a la obtención de una seguridad razonable en la parte operativa, de información y de cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Dentro de los objetivos específicos, referidos a una transacción o hecho económico preciso¹⁶, están:

16 En la parte cuatro, El control interno por ciclos transaccionales, se explica cómo se generan las transacciones, basándose en la teoría de que existen dos hechos económicos indirectos, a saber, hechos económicos externos (legales, financieros, tecnológicos, económicos, ambientales, etc.) y hechos económicos internos (operativos, financieros, tecnológicos, administración de personal, registros, informes, etc.); y uno directo que son los hechos económicos precisos.

- Su autorización apropiada.
- Su ejecución.
- Su registro en cuentas apropiadas.
- Custodia o salvaguarda de los activos.

En el capítulo 1, *Enfoque tradicional del control interno*, de la segunda parte de este libro, *El control interno en el ambiente empresarial*, se exponen los objetivos y los elementos de control interno formalizados por el AICPA en el año 1949. Los cuales se separaron como control interno contable y administrativo en el año 1958, por el COSO I en 1992 y adicionados por el COSO 2013, cuyos enfoques son tratados en capítulos apartes.

CAPÍTULO 3

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES Y EL CONTROL INTERNO

Debido a los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y la globalización de la economía, las organizaciones han evolucionado rápidamente. Por ello los riesgos y, por ende, los controles se han modificado del nivel empresarial de una sociedad industrial o de consumo al nivel de una sociedad de la información del conocimiento y, tecnológicamente, de una cultura telefónica a una cultura telemática. Igualmente, a nivel laboral, los cambios han sido fantásticos apoyados fundamentalmente en las comunicaciones y en Internet (entre otros), en un ambiente totalmente computarizado. Didácticamente resumimos los cambios en las organizaciones en la tabla 1.

Tabla 1. Cambios en las organizaciones

Ayer	Hoy
Nivel empresarial	
Modelo tecnoburocrático	Administración en red
Disciplina y autoridad	Informalidad y participación
Centralizado y vertical	Descentralizado y multidisciplinario
Predominio económico	Alto contenido social
Monopolios	Competencia
Normalización excesiva	Negociador y colectivo
Burocratización	Eficiente, eficaz, efectivo
Control reactivo y supervisión	Control proactivo y autocontrol
Sociedad industrial o de consumo	Sociedad de la información o del conocimiento
Nivel tecnológico	
Tecnología analógica	Tecnología digital
Productos tradicionales	Productos novedosos
Productos de vida larga	Productos de vida corta
Centrado en la operación	Centrado en la inteligencia
Especialización funcional	Acción sistemática
Nivel laboral	
Una obligación social	Acción más agradable
Tareas rutinarias	Creatividad
Autoridad y jerarquía	Participación y flexibilidad
Obediencia y puntualidad	Compromiso y negociabilidad

Fuente: elaboración propia.

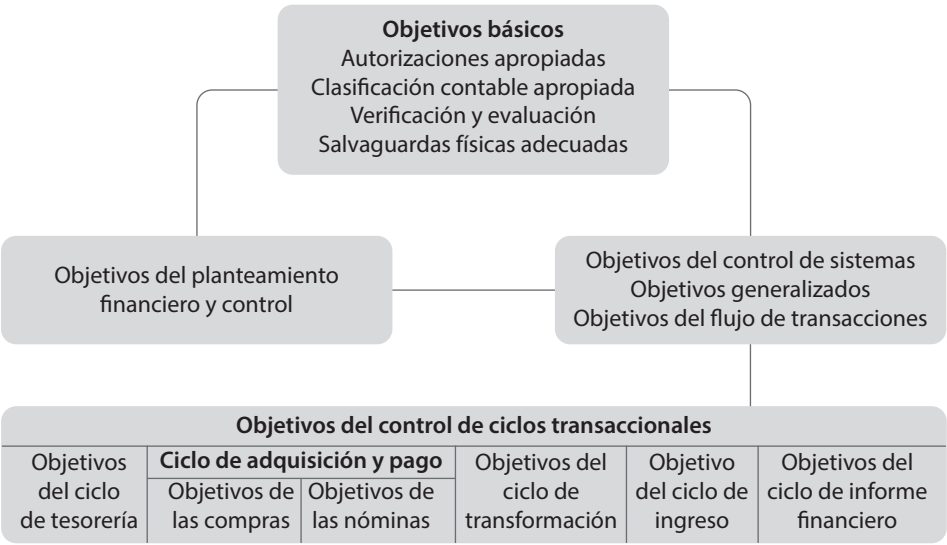
3.1 Nuevos sistemas

En línea con los avances tecnológicos y económicos, los sistemas de control interno se han rodeado de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente. Estos subsistemas están integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Tal conjunto procura la adecuada comunicación y utilización de las actividades operativas, las actuaciones en general y la administración de la información, así como la utilización razonable de los recursos bajo las normas constitucionales y legales vigentes, y las políticas trazadas por la administración, en atención a una planeación estratégica de las siguientes metas:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico.

- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como el correcto y oportuno registro y manejo de información.
- Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos conscientemente y crear un ambiente de autocontrol.

Figura 3. Objetivos de los controles internos¹⁷



Fuente: elaboración propia.

3.2 Nueva cultura de control

Los cambios en las organizaciones generan cambios en los sistemas de control porque los riesgos varían, las necesidades son otras y las culturas se transforman. Por lo tanto, se cuestiona si se asume una nueva cultura de control o si se permanece estático frente a cambios como los siguientes:

- Durante muchos años los elementos básicos de la economía eran la tierra, el capital y el trabajo, ahora son más importantes el conocimiento, la información y la tecnología.

17 En el capítulo 1, *Los hechos y las transacciones*, de la parte cuatro, se explican en detalle estos objetivos.

- Tradicionalmente se observaban grandes infraestructuras en las empresas, que requerían mayor esfuerzo para su control; hoy, gracias al *outsourcing* y a otras estrategias, las compañías adelgazan permanentemente su infraestructura y se facilita su control.
- La segregación de funciones en las actividades ha cambiado por el auto-control ante la inminente reducción de personal de las organizaciones.
- En las organizaciones, la presencia física del personal disminuye debido al teletrabajo.
- Hasta la década de los 80, el desarrollo de nuevos inventos fue lento, transcurrían grandes períodos de tiempo entre uno y otro; hoy, en muchos casos, una nueva invención no es percibida, prueba de ello es la tecnología de las comunicaciones.
- Los valores morales se modificaron. Antiguamente, la tramitología era escasa porque se creía en la buena fe de las personas, en oposición, actualmente la tramitología ha aumentado y se facilita la corrupción. Así las cláusulas excesivas en los contratos incrementan los controles por el alto riesgo asumido al verificar lo escrito.
- La delincuencia común evolucionó a estructuras delictivas que, con el producto de sus fraudes, cuentan con mejor tecnología y conocimiento que las mismas autoridades de control.
- Las fronteras se desdibujan para dar paso a la globalización, mientras que las normas y procedimientos nacionales se modifican lentamente o permanecen inmodificables, atadas a un pasado que entorpece y hasta impide la investigación de delitos.

Son innumerables los cambios en las actividades humanas, lo cual exige un mayor esfuerzo de los organismos de control para velar por el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, ¿vale la pena imponer más normas?, ¿establecer más procedimientos, concertar parámetros, motivar la creatividad, fomentar el auto-control o concientizar al talento humano sobre lo que no se debe hacer?

De acuerdo con Nava Villareal (2013), readaptada a las circunstancias de organización y control,

La globalización y los cambios tecnológicos tan galopantes, han hecho que las organizaciones y por ende la administración [y su control], estén cambiando su estructura y paradigmas cada vez con más frecuencia, moviéndose de estructuras rígidas a nuevas formas de organización flexibles que han demostrado que son más eficientes que los modelos tradicionales.

La administración se transformó del tener como propósito el elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción en sus inicios, a un enfoque con una filosofía de administración comprometida con la mejora

continúa para responder a las necesidades y expectativas del cliente, y un modelo más humanista basado en valores [incluyendo sus bases de control y riesgos].

Las expectativas que se tienen del cambio es que continuará de acuerdo a [sic] los estudios y conclusiones elaborados por los especialistas y futurólogos profesionales, tomando en cuenta cada día más la responsabilidad de sustentabilidad del medio ambiente, la ética empresarial, la oportuna gestión del riesgo, los valores morales y la “espiritualidad” en los negocios (pp. 109-110).

3.2.1 El control con la covid-19

En Latinoamérica, aproximadamente desde febrero del 2020 y en la fecha de esta nueva edición, la pandemia ha exigido replantear los procesos de negocio, de manera que se asegure la no paralización de los negocios. Las restricciones de movilidad y la prioridad de atender las exigencias sanitarias obligaron a simplificar la aprobación y ejecución de las operaciones, de modo que se priorizó, en la toma de decisiones, la operación y no el control interno. Lo cual ha generado nuevos riesgos en escenarios de contingencia generalizada y ha incentivado la aparición de los tres elementos de Donald R. Cressey¹⁸ (1961), en cuanto:

- a. Incentivo o presión, por necesidades personales.
- b. Oportunidad, por eliminación de controles al priorizar operaciones sobre el control.
- c. Racionalización, dando como justificación los efectos de la pandemia de la COVID-19.

18 Donald R. Cressey (1919-1987), sociólogo y criminólogo estadounidense, realizó contribuciones innovadoras al estudio del crimen organizado, sociología del derecho penal y el delito de “cuello blanco”.

Cuestionario

La Empresa y los hechos

- ¿Cuál es la influencia de la economía y la religión en el carácter humano?
- ¿Cómo plantea Ferguson el concepto macroeconómico?
- Explique por qué el hombre es esclavo de sus necesidades y qué apoyo tiene en los recursos naturales.
- ¿Los sistemas económicos influyen en las necesidades humanas?
- ¿Las necesidades económicas se pueden considerar estáticas o dinámicas?
- ¿En cuántos grupos se dividen las necesidades económicas? Indíquelas
- Ejemplifique las necesidades biológicas.
- Ejemplifique las necesidades de una sociedad en crecimiento.
- Ejemplifique las necesidades culturales.
- ¿Cómo ha influido en el mundo el ambiente de consumismo impulsado por la tecnología?
- Para satisfacer las necesidades, ¿cuáles recursos tiene la producción de bienes y servicios?
- Ejemplifique los factores materiales.
- Ejemplifique los factores humanos.
- ¿El dinero en el entorno económico se puede considerar como capital?
- ¿Por qué el empresario se considera como un factor especial en la producción?
- ¿Por qué se origina el creciente número de necesidades?
- ¿Qué conflicto crea los escasos y limitados recursos de la producción?
 - ✎ ¿Quién asume la responsabilidad de resolver las necesidades en una Economía de Mercado o en una Socialista?
 - ✎ En concepto macro, ¿qué se entiende por empresa?
 - ✎ ¿Cuál es la diferencia entre una empresa y una sociedad?
 - ✎ ¿Qué se considera una pérdida social dentro de la producción de bienes y servicios?
 - ✎ ¿Qué se entiende por actividad económica?
 - ✎ ¿Por qué ocurren actividades económicas en una sociedad con ánimo o sin ánimo de lucro?
 - ✎ Clasifique las ocurrencias de una actividad económica en factores internos y externos que la afectan.
 - ✎ ¿Cuáles son las actividades básicas de una empresa?
 - ✎ Clasifique las actividades económicas por medio de ciclos transaccionales.

- ¿Qué riesgos potenciales sujetan las actividades básicas?
- ¿Qué debe hacer una empresa para prevenir o detectar los riesgos potenciales?
- ¿Cuántos sistemas de control interno existen en una empresa?
- ¿El Control Interno Contable es un sistema o un instrumento de control?
- Defina integralmente un sistema de control interno.
- ¿Qué controles establece la gerencia para verificar el logro de los objetivos administrativos?
- ¿Qué objetivos surgen sobre un sistema de información dentro del control interno contable?
- ¿Por qué las organizaciones y, por ende, los riesgos han evolucionado tan rápidamente?
- A nivel macroempresarial, ¿en qué se ha transformado, en los tiempos modernos, una sociedad industrial o de consumo?
- A nivel macrotecnológico, ¿la cultura telefónica en qué se ha convertido?
- ¿A nivel macro por qué ha habido tantos cambios a nivel de trabajo?
- Establezca en forma micro los cambios suscitados de ayer a hoy a nivel empresarial.
- Establezca en forma micro los cambios suscitados de ayer a hoy a nivel tecnológico.
- Establezca en forma micro los cambios suscitados de ayer a hoy a nivel laboral.
- ¿Qué metas y objetivos debe conseguir, disponer, lograr y propender una planeación estratégica?
- Explique gráficamente la relación de los objetivos de planeamiento financiero y control y los de Control de Sistemas.
- ¿Cuáles cambios genera la nueva cultura de control? Indique cinco de ellos.
- Realice una exposición sobre la necesidad de efectuar los cambios de controles en el siglo XIX.
- ¿Por qué hubo necesidad de entregar la función de control a terceros?
- ¿Cuáles procedimientos de control fue necesario readaptar con el tiempo?
- Analice la definición inicial de control interno, ¿cuál fue su enfoque inicial?
- Son varios los controles que se deben establecer en una empresa para que exista un adecuado control interno, defina y explique los principales.
- Explique los controles gerenciales, en qué consisten y cuál es su principal filosofía.
- Explique los controles independientes, en qué consisten y cuál es su principal filosofía.

- Explique los controles o funciones de procesamiento, en qué consisten y cuál es su principal filosofía.
- ¿Qué son los controles dirigidos a la salvaguarda de activos, en qué consisten y cuál es su principal filosofía?
- ¿Qué son los controles generales, en qué consisten y cuál es su principal filosofía?
- ¿Qué son los controles contables o financieros, en qué consisten y cuál es su principal filosofía?
- ¿Qué son los controles administrativos u operativos, en qué consisten y cuál es su principal filosofía?
- ¿De quién es la principal responsabilidad de los controles internos?
- ¿Cuáles son las posibles limitaciones que existen en las empresas para la implementación de un adecuado sistema de control interno?
- ¿Qué cambios aparecieron en los controles internos como efecto de la pandemia de la COVID-19, en las entidades empresariales?

Discusión

1. ¿Cuál es el objetivo de esta primera parte Los hechos económicos, la empresa y su control?
2. ¿Por qué se interrelacionan entre sí los siguientes conceptos?
 - a. Hecho económico.
 - b. Actividad económica.
 - c. Factores materiales y humanos en la empresa.
 - d. Empresario.
 - e. Riesgo.
 - f. Control Interno.
3. ¿Cuál es la relación entre el primer y el segundo capítulo?
4. Haga un resumen del tercer capítulo.

PARTE 2

EL CONTROL INTERNO EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL

El entorno económico, político y social genera cambios en los sistemas de control interno de las organizaciones empresariales. Ya que los riesgos, las necesidades, las culturas y la tecnología se transforman rápidamente. Por ello, su implementación y evaluación no pueden ser responsabilidad aislada de la administración, el contador o la auditoría.

En esta segunda parte, se pretenden romper los paradigmas del control tradicional, al rescatar lo funcional y al enfocarse hacia un control moderno de gestión, cuya responsabilidad sea de todos y, por ende, agregue valor especialmente en la nueva cultura del control, es decir, de autocontrol.

El Marco COSO ha revolucionado la implementación del control interno en las empresas, así como las evaluaciones de control interno por parte de auditores internos y externos, a partir del año 1992 (modificado en 2013). Por ello, esta parte profundiza en ese método debidamente actualizado, inclusive a raíz del efecto de la pandemia de COVID-19 que ha afectado las diferentes actividades en el mundo (se agregó un capítulo adicional referido a esos efectos).

Incluye cuatro capítulos:

- Enfoque Tradicional del Control Interno con adenda de “Normas y Principios de Control Interno Tradicional - Aplicaciones Empresariales”.
- Enfoque contemporáneo del control interno - Informe COSO.
- COSO 2013: versión Actualizada del Marco Integrado de Control Interno.
- COVID-19 y su efecto en los controles internos.

CAPÍTULO 1

ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL INTERNO

1.1 Objetivos del control interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la [administración] (ICAC, 1991, 14).

De acuerdo con lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.2 Elementos del control interno

Las finalidades principales del control interno incluyen los controles administrativos y contables, ya explicados en el capítulo *La actividad económica, la empresa y su control interno*. Estos están enfocados en los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

Tabla 2. Elementos del control interno

Organización	Sistemas y procedimientos
• Dirección	• Manuales de procedimientos
• Asignación de responsabilidades	• Sistemas
• Segregación de deberes	• Formas
• Coordinación	• Informes
Personal	Supervisión
• Selección	• Interna
• Capacitación	• Externa
• Eficiencia	• Autocontrol
• Moralidad	
• Retribución	

Fuente: elaboración propia.

El elemento de organización es un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que defina las líneas de autoridad y responsabilidad tanto para las unidades de la organización como para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

Los elementos de sistemas y procedimientos consisten en la creación de un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros, a fin de registrar los resultados en términos financieros.

Los elementos de personal consisten en:

- Prácticas sanas y seguras para ejecutar las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

Los elementos de supervisión son una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

Se agrega la adenda siguiente como guía de aplicación del enfoque utilizado en la evaluación de control interno tradicional.

1.3 Normas y principios generales de control interno tradicionales

Para dar respuesta a los problemas de mala gestión, despilfarro y corrupción que preocupan a las empresas, situación que ha motivado la forma de ejercer el control ha llevado a nivel gobierno establecer normas y en las privadas utilizar el método