

Boletín 2-2002, artículo 6°

La responsabilidad del control.

M.A. Jorge Padilla Zúñiga

En la actualidad, toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar y administrar los riesgos eficientemente a través de un adecuado control interno. Desde el punto de vista administrativo, los riesgos deben ser vistos como los factores, sucesos o exposiciones internas y externas que amenazan el logro de los objetivos.

Por supuesto, debido a la naturaleza de las actividades de la organización, la mayoría de los riesgos son inherentes, por lo que se debe tener una buena actitud hacia su administración como parte integral del éxito. La meta, por lo tanto, es que cada organización identifique, evalúe y entienda sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de controles efectivos, de forma tal que le permitan mantener la calidad de sus productos o servicios.

Dentro de la visión tradicional de control, los directivos, empleados y otras personas relacionadas con la organización, han visto al director financiero, al contralor o al auditor interno como aquellas personas que tienen la responsabilidad primordial de asegurarse que los controles internos estén bien diseñados y que funcionen apropiadamente. Asimismo, se asimilaba a los auditores externos como gendarmes del control interno, debido a su responsabilidad de dictaminar los estados financieros.

Esta percepción sobre quienes son responsables del control interno persiste hasta el día de hoy; y en muchas ocasiones porque han sido estas personas las que se han encargado de mostrarlo así; sin embargo, actualmente el concepto de control interno es mucho más amplio de lo que solía ser.

Hoy día, las autoridades deben ser proactivas y tomar al control interno como una prioridad, partiendo de la adopción de una definición más amplia que haga a éste un asunto de la administración y una responsabilidad de todos los empleados. El control interno debe convertirse en una parte natural de la cultura organizacional.

Este concepto amplio del control interno mantiene aspectos claves a tomar en cuenta, y parte de entenderlo como un proceso. Por lo tanto, partimos de que los controles internos no deben ser sucesos, procedimientos o disposiciones administrativas aisladas, sino una serie de acciones, cambios o funciones que conjuntamente logren algún fin o resultado como un sistema integrado de recursos, personas y procedimientos.

Un segundo aspecto clave, consiste en que las personas de la organización deben estar conscientes de la evaluación de riesgos y de los controles para encontrarse en una posición que los ayude a responder apropiadamente. Es importante tomar en cuenta que ninguna

organización puede conocer todos sus riesgos y exposiciones en algún tiempo determinado y desarrollar controles para cubrir todos y cada uno de éstos.

El tercer aspecto, es que el control interno debe ser diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable, tomando en cuenta la importancia del entendimiento de sus limitaciones. No se pueden esperar controles internos para prevenir y cubrir cada problema, o permitir la satisfacción organizacional en su plenitud.

Por último, tal vez el aspecto más importante, de esta definición es con respecto al logro de los objetivos. Los controles internos no deben ser vistos como restricciones para el logro de los objetivos; por el contrario, al cubrir los riesgos asociados con éstos deben permitir y promover su logro.

Es importante que esta visión del control sea entendida y reconocida no solamente por las personas encargadas de la dirección de la organización, sino por todo el personal y personas relacionadas a la misma; además, que conozcan los beneficios que proporciona y aprendan a convivir con los controles como una necesidad para la organización y no como un mecanismo que dificulte el logro de los objetivos.

Para obtener un adecuado control interno, la organización debe poner especial atención a la estructura del control interno, la cual identifica cinco componentes: – ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.

Estos cinco componentes deben operar a través de todos los aspectos de la organización, ya que forman un sistema integrado; por consiguiente, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización.

Aunque es difícil afirmar que alguno de estos componentes es más importante que otro, si tuviésemos que jerarquizarlos, sin lugar a duda el ambiente de control ocuparía el primer lugar. Este componente se encuentra en función de la integridad y competencia del personal de una organización, por lo que el tener una ética sólida también es esencial en la administración. El ambiente de control se encuentra influenciado grandemente por el grado hasta el cual los empleados entiendan que serán responsables de sus acciones.

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, cuantificar su magnitud y proyectar la probabilidad de que ocurran efectos dañinos y sus posibles consecuencias. Debe prestársele especial atención a aquellos aspectos nuevos o que están teniendo un cambio en la organización.

Las actividades de control deben encontrarse integradas dentro del proceso de la evaluación de riesgos. Una vez que los riesgos hayan sido analizados, la administración desarrolla actividades de control, que son aquellas acciones necesarias para cubrir los riesgos que afecten el logro de los objetivos. Estas actividades de control se pueden clasificar de diversas formas,

sin embargo una clasificación amplia incluye controles: preventivos, de detección y correctivos.

Una base muy importante de la estructura de control es la calidad de la información y las comunicaciones, de forma tal que la misma llegue oportunamente sobre una forma que permita a las personas entender y realizar adecuadamente sus responsabilidades.

El último componente de una estructura de control es el “monitoreo” de los controles internos, cuyo alcance y frecuencia depende de que los riesgos sean controlados, y el nivel de confiabilidad de la administración con respecto al proceso de control. El "monitoreo" de los controles internos puede ser logrado por medio de actividades continuas, que se construyan en los procesos de la organización y de las evaluaciones por separado de la administración, de auditoría interna o de partes externas. Esto es extremadamente importante porque los factores internos y externos cambian continuamente; por lo que controles que una vez fueron apropiados y efectivos, pueden dejar de ser adecuados.

Desde esta perspectiva del control, existe la necesidad de que las autoridades de las organizaciones tomen una posición proactiva y evalúen y reestructuren los controles internos. Se deben implementar controles efectivamente en los procesos de la organización, sin inhibir la realización del proceso operativo, lo suficientemente flexibles y adaptables al cambio de la organización, pero ante todo, el beneficio del logro del objetivo debe ser sopesado con su costo. Al mismo tiempo, los controles deben ser flexibles y adaptables para lidiar con un ambiente siempre cambiante, y así permanecer efectivos.

Desde este punto de vista, el control debe ser visto como una responsabilidad de todas las personas de una organización, y no únicamente de ciertos puestos claves; de esta forma cada quien debe empezar por identificar y entender los riesgos asociados con su gestión y definir claramente cuál debe ser su responsabilidad y participación en el establecimiento y cumplimiento de los controles necesario para el logro de los objetivos.