

¿Cómo diagnosticar un debido control interno para el gobierno corporativo?

98

El gobierno corporativo es un elemento fundamental para asegurar la transparencia, la responsabilidad y la eficacia en la gestión de las organizaciones; por lo que es crucial al proporcionar un marco estructurado para la supervisión y la gestión de riesgos; sin embargo, diagnosticar un debido control interno para el gobierno corporativo es un desafío que requiere una comprensión profunda de los procesos y prácticas organizacionales. En esta colaboración, exploraré los principales aspectos para llevar esto a cabo, destacando las mejores prácticas y enfoques para garantizar su efectividad y cumplimiento

Mtro. Franklin Martín Ruiz
Gordillo, Socio Director
de Legal Compliance &
Business Integrity



EL MEJOR AMIGO DE LA ORGANIZACIÓN: EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un mejor amigo es esa persona confiable, segura, que siempre está ahí para proteger lo que más valoramos: nuestro patrimonio, reputación y éxito; es como tener un superhéroe en el equipo, siempre listo para detectar, prevenir e, incluso, corregir cualquier problema que subsista. Así es como el control interno debe ser considerado en la actualidad y no solo como el concepto delimitado a una serie de políticas, procedimientos y prácticas establecidas de una organización, ya que a pesar de que ambas ideas conducen a señalar el objetivo de este instrumento como la salvaguarda de activos, integridad y promoción de la eficiencia operativa, es precisamente la planitud (cualidad de plano) del concepto lo que orilla al control interno a formar parte de enormes archiveros que se desgastan entre polvo y olvido.

Tener un adecuado control interno implica un debido cumplimiento de la norma, por ello las organizaciones que cuentan con este se sienten tranquilas y seguras, sabiendo que sus operaciones se encuentran en buenas manos; es como tener un guardián que se asegura de que todo funcione sin problemas, que se cumpla con todas las reglas y regulaciones. Incluso, en el supuesto de que se llegara a producir un ilícito en su nombre, por su cuenta, en su beneficio o a través de los medios que esta proporciona,¹ podrá tener en cuenta que las sanciones a que sería acreedora podrían atenuarse hasta en una cuarta parte, ya que esto demuestra la intención de prevención delictiva de la persona jurídica.²

De manera que sí, el control interno es el mejor amigo de la persona jurídica, no solo en materia de prevención, sino también de planeación, instrucción, gestión, organización y, por supuesto, corrección; ya que hay que recordar que, como todo buen amigo, nos ayuda a mejorar constantemente, brinda información valiosa sobre cómo se puede ser más eficiente

y cómo tomar decisiones más informadas que de modo implícito produzcan un crecimiento sostenible.

CARACTERÍSTICAS PARA UNA BUENA AMISTAD

Continuando un poco con esta óptica poética de lo que trasciende con el control interno, debo señalar los elementos o las características que aseguran que este amigo no te falle. Lo primero por considerar es que el control no debe entorpecer la operación y la administración, ya que su diseño está orientado a proveer seguridad razonable en relación con el correcto logro de los objetivos, de manera que debe facilitar las estrategias y directivas que se han marcado desde la dirección, como consecuencia, no debe ser control del control. Este error es muy común y termina por restar valor a la empresa, por lo que debe ser flexible, dinámico y ayudar a que efectivamente minimice el riesgo en sus tres momentos. Sobre esto, Ruiz Aguilar y Escutia Serrano³ señalan que el control se clasifica como preventivo, de detección o correctivo:

- Preventivo: **evita** la ocurrencia de eventos no deseados.
- Detección: **identifica** los eventos no deseados una vez que estos han ocurrido.
- Correctivos: **remedian** las circunstancias que permitieron la actividad no autorizada o retornan las condiciones a lo que eran antes de la deficiencia del control.

Otro de los elementos característicos es que haya una segregación de funciones, la importancia de esto radica en que los procesos deben ir de acuerdo con lo que tienen que ser y que no se produzca una duplicación de funciones, ya que esto causa entorpecimiento en el proceso y, por supuesto, burocracia en la persona jurídica.

Finalmente, es importante evitar procesos manuales, debido a que aún existen empresas que no han dado el paso a la digitalización y automatización, lo cual permite una mayor medición de resultados y se abre más a la mejora continua.

¹ Artículo 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP)

² Artículo 11-Bis del Código Penal Federal (CPF)

³ Ruiz Aguilar, Rosa Elena y Escutia Serrano, Jorge. "Sistema de Control Interno". Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). México, p. 62

EL DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es evidente que, si he pasado varias líneas presumiendo que este buen amigo nos ayuda a mejorar, tengo que hablar de una etapa de diagnóstico o evaluación de su rendimiento: recuerde que “lo que no se mide, no se puede mejorar”. Este es y será siempre un recordatorio de la importancia de la objetividad y análisis en la toma de decisiones y la búsqueda de la excelencia; además de ser una vía que garantiza que los controles se encuentren diseñados de manera efectiva y operen correctamente y bajo un contexto actualizado; ya que las empresas en la actualidad pueden presumir controles internos **obsoletos**. De modo que, si el mundo moderno y las empresas son **dinámicas**, el control interno también debe serlo.

Para poder diagnosticarlo, existe una metodología muy importante presentada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), que es una técnica que sirve para poder implementar sistemas de control interno y que se divide en cinco estratos:



Fuente: elaboración propia.

1. El ambiente de control es la parte de la cultura organizacional, el nivel de liderazgo, el cómo maneja la dirección general en todos los niveles el liderazgo y su gestión operativa y administrativa; asimismo, también se refiere al tema de los manuales, las políticas y los procedimientos, es decir, que el personal sea consciente y tenga claras sus funciones, pero, sobre todo, sus **responsabilidades**; así como la ética y su forma de conducirse en la compañía. Este es un nivel

importante porque habla de las **personas**, las que manejan los procesos y los manuales.

2. Evaluación de riesgos: la persona jurídica debe tener claro los riesgos clave que se deben minimizar y son objeto de la introducción de controles para su prevención. En esta etapa, se manejan herramientas del control de riesgos como la matriz de riesgo para que se tengan evaluados y puedan monitorearse.

3. Actividades de control: esta etapa busca minimizar y prevenir los riesgos que fueron identificados en el paso anterior, por lo que deben existir controles preventivos, detectores y correctivos para anticiparse lo más posible a los riesgos identificados.

4. Información y comunicación: esta fase se trata de las vías de comunicación para asegurar la interpretación que la empresa quiere darle. No es solo escribir manuales para guardarlos en el archivero, sino que se reproduzcan de manera transversal en la organización y no tome desprevenido a ningún elemento.

5. Monitoreo: un control sin seguimiento y sin monitoreo no funciona. Esta etapa es la supervisión de los controles. De modo que si los dueños de los procesos no monitorean y supervisan a los responsables del área o departamento, pues simple y sencillamente quedan en tinta; no van a funcionar adecuadamente y las personas consideradas en la primera etapa (ambientes de control) van a sentir que no hay una supervisión y entonces ahí es donde puede venir que se hagan malos manejos o irregularidades o haya errores, solo porque no hay una buena supervisión.

El ambiente de control constituye el tejido de la cultura organizacional, una amalgama de valores, creencias y comportamientos que definen la esencia misma de la empresa. En este sentido, el nivel de liderazgo desempeña un papel crucial, ya que establece el tono desde la cúspide de la organización. La dirección general, en todos sus niveles, ejerce una influencia determinante en la configuración del ambiente de control, definiendo los estándares éticos y de integridad que guiarán las acciones de los miembros de la organización.

Dentro del ambiente de control, la gestión operativa y administrativa ocupa un lugar preponderante. La forma en que se estructuran y ejecutan los procesos operativos y administrativos refleja el compromiso de

la organización con la eficiencia y la excelencia en la ejecución. Los manuales de políticas y procedimientos actúan como guías vitales, delineando claramente las responsabilidades y los procesos, proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones y la realización de tareas.

Además de los aspectos operativos, el ambiente de control también abarca consideraciones más subjetivas, pero igualmente cruciales, como la ética organizacional. La manera en que se promueve y se practica la ética dentro de la compañía influye en gran medida en la integridad y la confianza en la organización. Son las personas quienes dan vida a los procesos y controles, y su compromiso con los valores éticos y los estándares de conducta es esencial para mantener la integridad del sistema en su conjunto.

En última instancia, el ambiente de control no solo se trata de cumplir con normas y regulaciones externas, sino también de cultivar una cultura interna que fomente la excelencia, la responsabilidad y el respeto. Es el corazón palpitante de la organización, que bombea la energía vital hacia cada rincón y cada proceso. Al fortalecer este ambiente, una organización establece las bases para un sistema de control interno robusto y efectivo, sentando así los cimientos para un crecimiento sostenible y una operación exitosa a largo plazo.

¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Toda la organización. No se trata de aislarse o de buscar evitar responsabilidades, sino de que el control interno pueda ser el amigo de toda la empresa. Y también son la **dirección general, el consejo e incluso los directores de área;** esto se basa en la metodología de la “línea de defensa”, que señala tres líneas, donde los primeros son los dueños de los procesos, los que ejecutan, ellos son quienes deben definir qué controles deben de implementar para que su función vaya correctamente.

Ahora bien, una segunda línea son aquellos responsables de área que se encargan de la supervisión y control de los procesos. Finalmente, la tercera es el auditor interno, quien debe vigilar y tiene que evaluar que esos controles y esa metodología de las cinco etapas de COSO se estén cumpliendo; de lo

El diagnóstico de un debido control interno para el gobierno corporativo es un proceso crucial que requiere una evaluación exhaustiva de los procedimientos, prácticas y políticas de una organización.

contrario, presentar las estrategias que correspondan para alcanzar la mejora en los controles de prevención de riesgos.

BENEFICIOS DE TENER UN DEBIDO CONTROL INTERNO

Se ha venido subrayando de manera explícita su mejor resultado: evitar riesgos; prevenirlos, identificarlos, minimizarlos, permitir que, como ente autónomo de responsabilidades, pueda cumplir con una mejora continua, a partir de que sus miembros tengan bien identificados lo que tienen que hacer, cómo hacerlo –con un manual de procedimientos efectivo–; asimismo, que realmente se comunique y se utilice. No se habla de un manual de 300 hojas, pueden ser manuales sencillos, simples, con una literalidad que pueda ser entendible por todos los miembros de la empresa y esto no represente una vía para su transgresión; un documento claro y que impida la burocracia y las duplicidades, que coadyuve al personal a trabajar bajo la misma óptica. Evidentemente, las bondades de un control interno efectivo se extienden a lo siguiente:

1. Protección de activos: ayuda a salvaguardar los activos de la organización, ya sean físicos, financieros o intangibles, reduciendo así el riesgo de pérdidas por robo, fraude o malversación.



2. Cumplimiento normativo y legal: contribuye a garantizar el cumplimiento de leyes, regulaciones y estándares aplicables, evitando multas, sanciones legales y daños a la reputación de la organización.

3. Mejora de la eficiencia operativa: ayudan a optimizar los procesos y procedimientos, eliminando redundancias, minimizando errores y maximizando la eficiencia en las operaciones diarias.

4. Optimiza la calidad de la información financiera: asegura la integridad y precisión de la información financiera, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la presentación de informes financieros precisos y transparentes.

5. Identificación y gestión de riesgos: permite a la organización identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera proactiva, lo que reduce la probabilidad de pérdidas financieras o daños a la reputación.

6. Promoción de una cultura de responsabilidad y transparencia: fomenta una cultura organizacional de responsabilidad y transparencia, donde todos los empleados entienden sus roles y responsabilidades en el mantenimiento de la integridad y el éxito de la organización.

7. Protección de la reputación y la confianza: contribuye a mantener la reputación y la confianza de los *stakeholders*, incluidos clientes, proveedores,

inversionistas y la comunidad en general, lo que puede ser crucial para el éxito a largo plazo de la organización.

Además del compromiso de la gerencia, es esencial contar con procedimientos establecidos que guíen la ejecución de los controles internos. Estos procedimientos proporcionan un marco claro y coherente para la implementación y el seguimiento de los controles, asegurando así su efectividad y consistencia en toda la organización.

CONCLUSIÓN

El diagnóstico de un debido control interno para el gobierno corporativo es un proceso crucial que requiere una evaluación exhaustiva de los procedimientos, prácticas y políticas de una organización. A lo largo de esta colaboración, he explorado los elementos clave que deben considerarse en este proceso, desde el compromiso de la alta dirección hasta la adecuada distribución de funciones y responsabilidades. Es fundamental reconocer que un control interno efectivo es esencial para promover la transparencia, mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al adoptar un enfoque sistemático y proactivo para el diagnóstico del control interno, las organizaciones pueden fortalecer su gobierno corporativo y establecer una base sólida para el éxito a largo plazo. •