

# Procesos de control

## Mejor cumplimiento

Por Yves Giard y Yves Nadeau\*

Un enfoque de prácticas óptimas recomienda a los ejecutivos ver más allá del control e implementar mejores procesos de negocios. La experiencia muestra que las iniciativas para una más óptima administración del riesgo, así como el cumplimiento y la auditoría interna, son un poderoso impulsor del desempeño organizacional.

**L**a experiencia ha mostrado que los departamentos de auditoría interna tienen una función importante en el proceso de cumplimiento. Los costos ligados al monitoreo continuo de éste, y sobre todo los controles de los estados financieros, son sustanciales.

### La puesta en marcha

Para mejorar la estructura de control, la administración deberá comenzar por implementar un proceso continuo y transparente para monitorear el desempeño de los procedimientos y así mejorar la calidad de los mismos, incrementar la productividad y reducir la duración de los ciclos. Deberán eliminarse los errores en su origen, al cortar los tiempos de procesamiento y reducir la necesidad de ajustes manuales posteriores.

Las aplicaciones y los sistemas de administración financiera deberán incluir funciones que, a menudo, realizan las hojas de cálculo. Esto elimina la necesidad de reprocesar y conciliar la información. Los equipos de certificación pueden, por tanto, realizar pruebas limitadas con base en los riesgos, gracias al uso más amplio de procedimientos automáticos de control, que son más confiables

y supervisados por el departamento de Tecnología de Información (TI).

Los programas de certificación necesitan estar mejor equilibrados y depender de pruebas detalladas y con mayor uso de mecanismos de autoevaluación y supervisión, tanto para los procedimientos de control de la entidad como los de la administración. Deberán vigilarse más de cerca los controles y el monitoreo realizados por el comité de auditoría, así como los programas de prevención del fraude y los procesos que gobiernan la emisión de los estados financieros. También deberán considerarse estos programas cuando se evalúe la efectividad de los controles de datos financieros de la entidad.

Para evitar una actitud reactiva hacia el cumplimiento, las compañías deben implementar un proceso continuo para mejorar la eficiencia.

### Mejora de los procesos

Al lograr lo anterior, la influencia en la compañía debe ser principalmente de la persona responsable de los procedimientos de control y no del gerente del proyecto de cumplimiento o el departamento de auditoría interna. Esto permitirá hacer la transición hacia otras iniciativas: controles automáticos, de detección y una certificación más selectiva.

El plan encaminado a mejorar los procedimientos de cumplimiento deberá centrarse en mejorar la calidad,

reducir la duración del ciclo de elaboración de informes financieros y recortar costos del procesamiento de información. El primer paso sería revisar la situación actual. Los objetivos son los siguientes:

- Reevaluar los riesgos del último año, sus coberturas y la selección de componentes clave.
- Volver a desplegar los procedimientos de certificación para distinguir de manera más efectiva entre las áreas de riesgo bajo y alto.

- Revisar el proceso de certificación con miras a establecer procedimientos automáticos para reemplazar los controles manuales.
- Coordinar la función de certificación, que incluye considerar resultados de auditoría interna y el trabajo de auditoría para la certeza sobre la efectividad operativa de los controles internos.

El siguiente paso es formular el resultado deseado en un plan de implementación. Al tener como objetivo los riesgos a nivel entidad, las actividades de cumplimiento pueden ser mucho más efectivas y económicas, ya que estos controles se ejercen menos frecuentemente, lo cual facilita evaluar su efectividad.

## Principales prioridades

Las compañías deberán, por supuesto, identificar las prioridades de mejora. A menudo, éstas se centran en la estandarización de controles (políticas, procedimientos, estándares y guías para el cumplimiento, programa de entrenamiento, entre otros) y la optimización de sistemas de administración, así como la automatización de controles en áreas de gran volumen y los que requieran intenso soporte manual (costos de transportación, derechos aduaneros, administración de entregas y divisas).


Las prioridades de mejora también deberán centrarse en simplificar y automatizar las actividades del proceso hacia arriba y que tengan un impacto en los informes financieros. Esto incluye compromisos respecto a arrendamientos (que a menudo implican procedimientos no contables), compras, administración de activos de capital y declaraciones de impuestos (donde la integración es, a menudo, insuficiente).

Además, para evaluar mejor el desempeño de sus procesos de negocios, las compañías deberán reemplazar las pruebas sistemáticas con mecanismos de análisis de datos. Por último, los controles de procedimientos pueden mejorarse al hacer uso óptimo de técnicas efectivas de evaluación como parte del programa de auditoría, incluidos los programas de autoevaluación e indicadores clave de desempeño.

## Definición de la estructura

Una vez que se han identificado las prioridades de mejora, necesitará definirse la estructura de administración del cumplimiento. Esto implica evaluar diversos escenarios para identificar la estructura organizacional con mayor probabilidad para soportar el cumplimiento corporativo en el largo plazo. También deberá considerarse la introducción de herramientas de cumplimiento para, entre

otras cosas, facilitar y racionalizar la consolidación, reportes administrativos y sobre riesgo, así como la administración del cumplimiento.

Es posible corregir problemas de control interno al usar las estructuras de control existentes. Sin embargo, las compañías que quieran evitar una actitud reactiva a las normas de cumplimiento y lograr niveles más altos de eficiencia operacional deberán implementar un proceso continuo para mejorar sus mecanismos de negocios como un todo. Al dar el giro de un enfoque centrado en el éxito o fracaso del cumplimiento para concentrarse en la fuerza de los procedimientos, toda la organización se volverá más eficiente. 

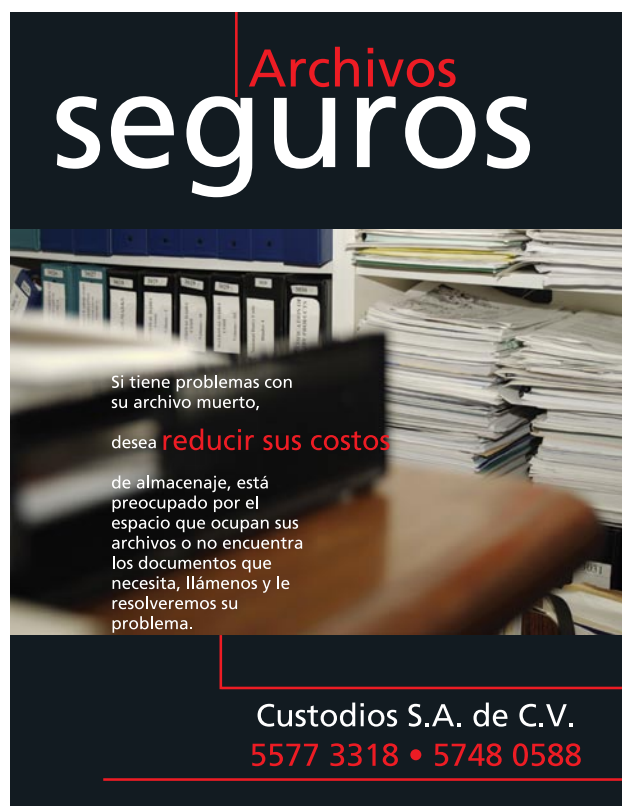
---

Título original: "Improving the processes" (CAMagazine, diciembre 2008). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana (versión editada).

---

\*Yves Giard, CA, es Consultor Senior de RSM Richter en Montreal.

\*Yves Nadeau es Socio del grupo de atestigüamiento y administración del riesgo de RSM Richter en Montreal.



**Archivos seguros**

Si tiene problemas con su archivo muerto, desea **reducir sus costos** de almacenaje, está preocupado por el espacio que ocupan sus archivos o no encuentra los documentos que necesita, llámenos y le resolveremos su problema.

**Custodios S.A. de C.V.**  
5577 3318 • 5748 0588