

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

COMO CLAVE DE LA EFICACIA

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene una misión y visión, establece sus propias estrategias, se fija objetivos a corto y largo plazo y elabora planes para lograrlo, sin embargo, para ello debe existir la supervisión, la cual debe estar sustentada de acuerdo al diseño del control interno para planificarla apropiadamente. Esto implica estar preparado con la capacidad y objetividad adecuadas y un conocimiento básico de la eficacia del control interno.

Esto siempre ha sido relevante para revisar que se están cumpliendo las metas y objetivos apropiadamente, sin embargo, en las condiciones actuales, hacer un monitoreo adecuado gana relevancia ya que es una herramienta que ayuda a enfocarse en los cambios que ha tenido nuestro entorno y cómo esto puede afectar el sistema de control interno y la eficiencia de las operaciones.

Conforme pasa el tiempo es posible que los objetivos se modifiquen o bien, las condiciones en las que deben desarrollarse las actividades, por tal razón los controles también deben renovarse ya que, en esos cambios, los controles podrían perder su eficacia o volverse obsoletos, por lo tanto, la supervisión determina si el control está presente, sigue en funcionamiento o requiere alguna actualización. Lo más importante de la supervisión es que determina si el control es relevante y es capaz de abordar nuevos riesgos. En el presente boletín, les compartimos un modelo que contribuye a estructurar el monitoreo para obtener mejores resultados e identificar en dónde es necesario hacer correcciones para impulsar una mejora en los procesos o en el diseño de los controles.

Establecer una base

La forma en que la administración expresa sus creencias sobre la importancia del monitoreo y el seguimiento tienen un impacto directo en su efectividad. La cultura que la gerencia comparte influye en el comportamiento de sus colaboradores y la forma en la que reaccionan al monitoreo.

Esto nos indica que la dirección debe comunicar de forma eficaz y coherente sus expectativas con respecto a los riesgos identificados y la importancia del seguimiento para garantizar que los riesgos significativos se gestionen o mitiguen adecuadamente y velar así, por el buen funcionamiento del control interno.

Establecer una base

- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Conocimiento básico de la eficacia del control interno.

Diseñar y ejecutar

- Priorizar riesgos
- Identificar controles
- Identificar información persuasiva sobre controles.
- Implementar procedimientos de monitoreo

Evaluar e informar

- Priorizar los resultados
- Reportar resultados al nivel apropiado
- Seguimiento de la acción correctiva

Conclusiones respaldadas con respecto a la eficacia del control

“El núcleo de una supervisión eficaz y eficiente radica en diseñar y ejecutar procedimientos de monitoreo que evalúen controles importantes sobre riesgos significativos para los objetivos de la organización.” (1:12)

Lo importante para llegar a esto, es comprender los riesgos y la relación que los controles tienen con ellos para determinar si el sistema de control interno está funcionando apropiadamente y evaluar en dónde es necesario reforzar los esfuerzos de monitoreo. Por ejemplo, actualmente existe una dificultad mayor para supervisar las actividades, por lo tanto, se debe encontrar mecanismos para actualizar la forma en que realiza la supervisión para hacerla eficiente.

“La supervisión es una herramienta fundamental en la que evalúa la eficacia del control interno dentro de una organización.”

Seguimiento y Monitoreo

Diseñar y ejecutar

La forma de diseñar un monitoreo efectivo inicia con identificar y priorizar los riesgos que puedan afectar el alcance de los objetivos trazados; dentro de la metodología de Gestión de Riesgos del GEV, se busca hacer dicho análisis con la matriz de riesgos y el análisis del mapa de calor.

“La priorización de los riesgos ayuda a identificar qué riesgos son lo suficientemente significativos como para estar sujetos al seguimiento de control.” (1:13)

De la misma forma, es necesario identificar cuáles son los controles clave para establecer la forma en que se realizará el monitoreo de dichos controles. Esto contribuye a comprender cómo está diseñado el sistema de control interno y la forma en la que dicho sistema podría fallar y que, al no existir un seguimiento apropiado, no se detecte oportunamente: Imagine que un proceso que sea importante para estudiantes potenciales no esté funcionando apropiadamente, pero debido a la falta de supervisión, no sea posible identificarlo y por ello, algunos interesados desistan de inscribirse.

En el ejemplo anterior, se puede observar que una falla en el control podría afectar materialmente los objetivos de la universidad, por no ser detectada de forma oportuna; sin embargo, si se tiene un monitoreo apropiado, puede prevenir estas fallas o detectar tales situaciones antes de que tengan un impacto material para los objetivos de la institución.

Evaluar e informar

Si existe la oportunidad de identificar las fallas dentro del control interno, es imprescindible comunicarlas a las personas apropiadas, ya que esto permitirá que se tomen acciones pertinentes para corregir las fallas dentro del control interno y se promueva la eficiencia de las operaciones. En algunas instituciones clasifican los problemas de control identificados por gravedad con el propósito de atender al instante, aquellas fallas que pueden traer mayores repercusiones.

IMPLEMENTACIÓN DEL MONITOREO

Desarrollar e implementar procedimientos en función del costo-beneficio para reunir y evaluar toda la información disponible.

IDENTIFICAR INFORMACIÓN

Identificar información que persuasivamente indique si el Sistema de control interno está funcionando eficientemente.



PRIORIZAR RIESGOS

Entender y priorizar riesgos sobre los objetivos organizacionales.

IDENTIFICAR CONTROLES

Identificar controles dentro del sistema de control interno que estén dirigidos a atender los riesgos priorizados.

FUENTE: *Guidance on Monitoring Internal Control Systems - Volume III — Application Techniques.*

Reportar dichos resultados puede variar de acuerdo al propósito y la gravedad de las fallas.

Deficiencias que se consideren graves, debieran informarse de forma objetiva a la alta dirección y a los responsables directos para que obtengan la información necesaria para corregir la operación.

Dentro de la institución existen fuentes que comparten información sobre fallas identificadas, como lo son auditoría interna y auditoría externa. La información proporcionada debe ser analizada de forma objetiva y tomar acciones pertinentes para mejorar las condiciones reportadas. También puede obtenerse información de compañeros de trabajo, personas que comparten información para la ejecución de las actividades como lo son los clientes internos e inclusive, información recibida de clientes externos (estudiantes, personas interesadas en proyectos, etc.)

Tome nota

El monitoreo y seguimiento se convierte en una herramienta eficaz para mantener con buena salud el sistema de control interno. Identificar oportunamente las fallas permite que el flujo de operaciones se alinee con las expectativas de la alta dirección que se traducen en los objetivos estratégicos.

Todo esto a su vez ayuda a que las actividades se sincronicen con las necesidades de los clientes (estudiantes, donantes, etc.) lo que ofrece confiabilidad para la administración y generar valor a los clientes, tanto internos como externos.

La Gestión de Riesgos tiene distintas aplicaciones y todas ellas se orientan a la mejora continua de los procesos, así como la eficiencia y eficacia de las operaciones; a través de un robustecido sistema de control interno.

REFERENCIAS

- [1] *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comimision*; (2009). *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*, Chicago, 1-26 pp.
- [2] *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comimision*; (2013). *Marco Integrado de Control Interno*, Madrid, España, pp 139-152.
- [3] Imágenes por <https://pixabay.com/>

CONTÁCTENOS

17av. 10-97 zona 15, Vista Hermosa III.
Guatemala, C.A.
Tel. (502) 2507-1500 ext. 21338 y 21339

E-MAIL:

Orlando Pineda Vallar:
fpineda@uvg.edu.gt
Catalina González:
cgonzalez@uvg.edu.gt