

**Deloitte.**



El futuro de los  
controles



# Introducción

En los negocios, nada sucede sin riesgo. Establecer un marco de control que mitigue el 100% de los riesgos en los procesos es una tarea prácticamente imposible, y no por falta de voluntad, conocimientos técnicos, tiempo o recursos para establecer un marco robusto de control; la imposibilidad deriva del dinamismo empresarial que implica operar en una economía donde la única constante es el cambio.

¿Existe algún escenario en el que se pueda implementar un marco de control que mitigue todos los riesgos?

Para ello la empresa tendría que mantenerse estática, dejar de modificar sus procesos; dejar de tener: rotación de personal, nueva tecnología, mejoras en los procesos, nuevos productos o servicios, mayores ventas, clientes y transacciones, nuevos proveedores, etc.

El dinamismo empresarial requiere marcos de control flexibles, cambiantes, variables, adaptables y versátiles, que no se conviertan en una camisa de fuerza para operar de manera ágil. Una empresa es como un organismo vivo, cambia constantemente, por lo tanto ¿por qué los marcos de control y sus componentes no siguen el mismo patrón de cambio?

# La evolución del control interno

Preparando el camino para el mañana

## Control contra burocracia

El riesgo es el eje sobre el cual deben girar los controles en una organización, por lo tanto, el riesgo derivado del dinamismo empresarial, lejos de ser una amenaza, es una condición necesaria para el crecimiento. Sin riesgos no hay innovación, expansión y toma de decisiones que conduzcan a las empresas al logro de sus objetivos. No obstante, un riesgo no gestionado puede convertirse en un obstáculo insuperable. Aquí es donde entra el control interno, no como una barrera para la acción, sino como un habilitador que proporciona un marco estructurado para gestionar los riesgos en las operaciones de la organización.

En el mundo empresarial, el verdadero peligro es la pasividad, la falta de iniciativa o la inacción. Los controles internos permiten atender áreas vulnerables, anticipar posibles impactos y, lo más importante, establecer mecanismos de respuesta.

Establecer un marco de control requiere un equilibrio dinámico entre prevención y permisión, los controles no deben impedir la innovación, pero deben ser lo suficientemente sólidos y ágiles para evitar el fraude o la malversación, lograr los objetivos, salvaguardar los activos y proteger la reputación de la empresa.

Recurrentemente, en algunas empresas se percibe el control como burocracia. Si bien ambos términos están relacionados, su enfoque es distinto en virtud de su propósito, implementación y efecto en la organización:

## Control

### Propósito

Mecanismos, procesos y sistemas diseñados para garantizar que las actividades de una empresa se realicen de acuerdo con los objetivos establecidos. Su finalidad es mejorar la eficiencia, mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento.

### Enfoque

Está orientado en lograr resultados mediante el monitoreo y la medición del desempeño, así como en la toma de decisiones correctivas cuando sea necesario; es flexible.

### Efectos

Correctamente aplicado, promueve la eficiencia, la responsabilidad y la alineación con los objetivos estratégicos.

### Flexibilidad

Alineado a las estrategias de negocio es ágil, flexible y adaptable a cambios, cuando se basen en resultados y no en procedimientos rígidos.

## Burocracia

### Propósito

Sistema administrativo caracterizado por reglas, procedimientos, jerarquías y formalidades. Su objetivo es proveer estructura y orden para administrar tareas complejas; sin embargo, puede derivar en "rigidez inamovible".

### Enfoque

Está enfocada en mantener procedimientos estándar, así como jerarquías organizacionales. Regularmente prioriza el cumplimiento de procesos sobre los resultados finales.

### Efectos

Genera ineficiencia, lentitud y desmotiva la innovación.

### Flexibilidad

Rígida y se resiste al cambio, depende de reglas estáticas y estructuras jerárquicas.

El control es un medio para alcanzar objetivos y, a la vez, mejorar el desempeño. Por su parte, la rigidez que implica la burocracia es un obstáculo ante el dinamismo que experimentan las organizaciones en la actualidad. El desafío para los responsables del control es mantener un control confiable y flexible, evitando caer en la burocracia y asumiéndolo como una responsabilidad compartida y no exclusiva de una persona, área o posición.

### Relación riesgo y control

El riesgo, lejos de ser un enemigo, debe verse como un acelerador para la acción y para concretar planes y objetivos; es la lámpara que permite ver en la oscuridad. Las empresas que logran éxito permanente no son aquellas que eluden o ignoran el riesgo, sino las que saben gestionarlo; las que identifican, evalúan, priorizan y, sobre todo, definen controles eficientes para asegurar una operación ágil. Gestionar el riesgo no garantiza la ausencia de errores o desviaciones importantes; sin embargo, minimiza los impactos negativos.

La relación entre riesgo y control no es opuesta, es una relación de equilibrio y de complementariedad. Ambos son la base de una buena administración, donde el riesgo se aprovecha como un motor para el éxito resiliente y el control como un catalizador.

El riesgo y el control forman un binomio inseparable, son como las dos caras de una misma moneda. Si el marco de control está alineado con un programa para la gestión de riesgos, dicho marco se convierte en una ventaja competitiva, proveyendo confianza a la administración y a terceros interesados.

Asumir riesgos no es negativo, es un componente necesario para crecer, innovar y competir, lo que pudiera ser negativo es la poca o nula capacidad de identificarlos, reconocerlos y gestionarlos adecuadamente a través de un marco de control. El peor riesgo es aquel que no se tiene identificado, aquel para el cual no hay una preparación.

Un sistema de control efectivo permite identificar riesgos, evaluarlos y establecer acciones preventivas o correctivas que minimicen su impacto. Cuando el riesgo y el control están alineados, la empresa no solo está mejor preparada para enfrentar desafíos, sino que también tiene elementos para ir con mayor seguridad en la implementación de iniciativas novedosas que en ocasiones pudieran ser sus diferenciadores frente a la competencia.

La interacción entre riesgo y control debe ser inseparable y equilibrada: mientras el riesgo impulsa la acción y la innovación, el control proporciona los componentes para hacerlo de manera firme, segura y sostenible.

### El antes y el después del control interno

Han pasado poco más de 20 años desde que el caso Enron sacudió a los mercados financieros de los Estados Unidos y del resto del mundo. Enron, una compañía energética estadounidense fundada en 1985, pasó de ser un ejemplo aparente de innovación y éxito empresarial a un símbolo de fraude corporativo.

Las investigaciones revelaron que la empresa había ocultado miles de millones de dólares en deudas fuera de sus balances y que sus ejecutivos habían vendido acciones mientras alentaban a los empleados e inversionistas a comprarlas. Finalmente, Enron se declaró en bancarota en diciembre de 2001, siendo en ese momento la mayor quiebra corporativa en la historia de la Unión Americana.

El escándalo provocó el colapso de la firma contable que auditaba a Enron e impulsó la promulgación de la *Ley Sarbanes-Oxley (LSOX)*, por su acrónimo en inglés. La sección 404 de dicha Ley obliga a las empresas públicas en Estados Unidos y a los *Foreign Private Issuers (FPI)* a mantener y evaluar recurrentemente los controles internos y, con esto, garantizar la veracidad de la información financiera. Adicionalmente, requiere que el auditor externo revise el marco de control interno y que los principales ejecutivos de la organización manifiesten por escrito su cumplimiento.

La *LSOX* no solo reforzó el marco de control *COSO (Committee of Sponsoring Organization)* como referencia principal para el establecimiento de marcos de control, sino que también motivó la evolución hacia modelos de control más robustos y efectivos, impulsando a su vez un cambio cultural hacia la transparencia y la rendición de cuentas.

El marco de control *COSO* ha estandarizado las prácticas y principios del control interno a nivel global. Este marco se enfoca en cinco componentes clave:

01. Ambiente de control
02. Evaluación de riesgos
03. Actividades de control
04. Información y comunicación
05. Monitoreo

Y, en respuesta a las demandas de un entorno empresarial dinámico, *COSO* amplió su marco con el desarrollo de *COSO ERM (Enterprise Risk Management)*, un modelo que integra el control interno con la gestión estratégica de riesgos.

A través de ocho componentes, *COSO ERM* establece un vínculo directo entre los objetivos estratégicos de la empresa y sus actividades de control, promoviendo una visión holística del riesgo empresarial:

01. Ambiente interno: Establece el tono de la empresa e influye en la conciencia de riesgo del personal. Incluye la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, su apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos.
02. Establecimiento de objetivos: Permite que la empresa tenga un proceso para establecer objetivos alineados con su misión y que sean coherentes con su apetito por el riesgo.
03. Identificación de eventos: Proceso para identificar eventos internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa.
04. Evaluación de riesgos: Análisis de riesgos en términos de probabilidad e impacto para determinar cómo deberían gestionarse.
05. Respuesta al riesgo: Selección y desarrollo de medidas para responder a los riesgos, cómo evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo.
06. Actividades de control: Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera efectiva.
07. Información y comunicación: Identificación, captura y comunicación

de información relevante en un formato y plazo que permitan a las personas cumplir con sus responsabilidades.

08. Monitoreo: Proceso continuo de supervisión y revisión de la gestión de riesgos y la eficacia de los controles.

El “alboroto” administrativo que generó la adopción de la LSOX llegó a oídos de directivos empresariales en varios países. Empresas de todos los tamaños, e industrias obligadas y no obligadas a cumplir dicha Ley, comenzaron a revisar sus mecanismos de control para corroborar que contaban con controles que pudieran mitigar la ocurrencia de riesgos de impacto material.

El control interno a partir de la LSOX pasó a ser un imperativo de negocio, independientemente del tamaño de la empresa, el país o la industria. Hoy, se entiende que un buen marco de control es un mecanismo esencial para la gestión de los riesgos y la supervisión de las operaciones; además, aporta en la toma de decisiones por parte de la administración y transmite confianza a terceros interesados, como proveedores, instituciones financieras e inversionistas.

¿Cuál es el futuro de los controles? Es la pregunta que hoy se siguen haciendo muchas empresas, en virtud del avance de la tecnología y a poco más de 20 años de la promulgación de la LSOX. La pregunta está vigente tras haber entendido las lecciones que dejó la implementación de marcos de control aceptados en empresas públicas, así como la derrama de experiencias relacionadas en empresas de todas las industrias y tamaños.

Varias son las respuestas, pero la más recurrente y respecto de la cual hay mucho trabajo por hacer, de acuerdo con nuestra experiencia, es la “automatización”. Sin duda, para algunas empresas, ese es el futuro de los controles; no obstante, para otras, la automatización aún está fuera de su alcance, pues hay inversiones prioritarias en el negocio que se harán antes de la automatización de los controles.

Uno de los temas más conversados a lo largo de 2023 y 2024 es el potencial que el uso de la inteligencia artificial (IA) representa y que podría aplicarse en diversas áreas de una organización. Sin duda, una de las áreas más beneficiadas sería la de control interno, ya que automatizar el control traería beneficios importantes; sin embargo, la efectividad de la IA depende directamente de la calidad y confiabilidad de los datos, considerando que esta tecnología se basa en el análisis de grandes volúmenes de datos para tomar decisiones, hacer predicciones y automatizar procesos.

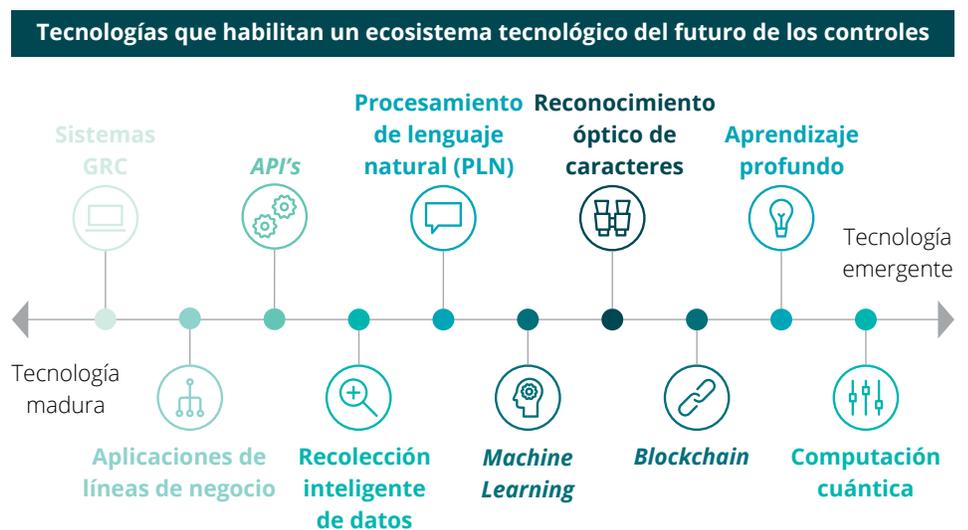
Los algoritmos de IA aprenden patrones, tendencias y relaciones a partir de los datos proporcionados. Si los datos son imprecisos, incompletos o sesgados, los resultados serán incorrectos y esto puede generar decisiones erróneas o, incluso, daños significativos; es decir, lo opuesto al objetivo inicial.

Utilizar la IA para una mejor administración de riesgos, así como para la optimización de controles, puede representar una mejora significativa en la operación; no obstante, requiere combinar tecnología avanzada con un enfoque estratégico que equilibre beneficios, riesgos y recursos.

La automatización probablemente llegará en distintos momentos para cada empresa, el tiempo definirá la implementación de la multicitada automatización y, lo determinará entre otras cosas, el nivel de madurez tecnológico de cada empresa:

**Figura 1. El futuro de los controles internos**

El apetito por la automatización y las tecnologías emergentes sigue creciendo brindando oportunidades en el entorno del futuro de los controles.



Si bien, la automatización es aspiracional para muchas organizaciones, el nivel de madurez tecnológica es uno de los cuatro elementos necesarios para definir el futuro de los controles.

**Figura 2. Modelo de control interno**



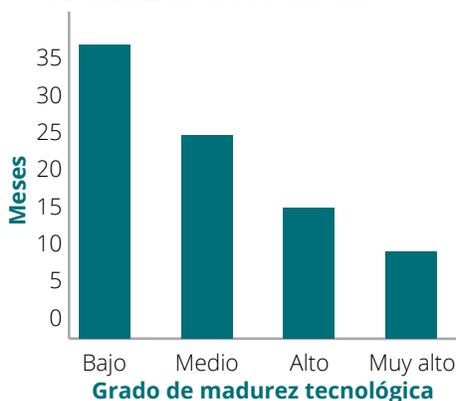
**01. Administración de riesgos**

Si no hay un riesgo a gestionar o controlar, no hay razón para tener un control; si el riesgo es relevante, el control debe serlo también, si el riesgo no es relevante cuantitativa o cualitativamente ¿será necesario tener y probar recurrentemente el control?

**02. Madurez tecnológica y de datos**

Nivel de desarrollo, estabilidad y adopción de una tecnología dentro de una organización o en una industria. Se evalúa con base en su confiabilidad, integración, eficiencia y capacidad de evolución para responder a las necesidades del negocio. La madurez en los datos en una organización se refiere al nivel de desarrollo, gestión y aprovechamiento de los datos para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Una empresa con alta madurez en datos no solo almacena y procesa información, sino que la utiliza de manera eficiente para generar valor, optimizar procesos y anticipar tendencias

**Figura 3. Tiempos estimados para la automatización de controles**



**03. Procesos documentados**

Permiten entender cómo se ejecutan las actividades, lo que facilita la identificación de puntos críticos o vulnerabilidades que requieren controles; asimismo, la documentación formal establece roles y responsabilidades claras fortaleciendo la rendición de cuentas. Además, son esenciales para las auditorías internas y externas al ofrecer evidencia clara de cómo se ejecutan las actividades.

**04. Personal**

Los profesionales capacitados actúan como agentes de cambio, fomentando una cultura organizacional que valore la importancia del riesgo y control.

El futuro de los controles debe estar ligado a la estrategia de la organización y debe definirse en función de la madurez que tienen los elementos que conforman el modelo de control interno. No puede definirse, y mucho menos administrarse, cada uno de los componentes por separado; no puede haber un modelo de control sólido sin un programa de riesgos robusto, procesos actualizados y formalmente documentados, tecnología de apoyo y equipos con capacidades técnicas en la materia.



En la definición el futuro del control interno, es importante que se desechen algunas ideas y creencias que se han arraigado a lo largo de los años, como:

- Muchos controles implican más control.
- El control interno es responsabilidad del área de auditoría interna o del área de control interno.
- Tener controles implica mitigar todos los riesgos.
- Un sistema de control efectivo tiene que ser voluminoso.
- El control interno solo aplica a grandes empresas.
- El control interno es estático, no requiere cambios.
- La tecnología garantiza eficiencia en el control.

El primer paso para definir el futuro de los controles en una empresa es reconocer la necesidad de contar con un modelo integrado, flexible, ágil, hecho a la medida y que aporte a los objetivos de la estrategia. Es el marco de control el que se debe adaptar a la empresa y no la empresa al marco de control.

El segundo paso, en cuanto a la definición del futuro de los controles, es evaluar el modelo existente planteando estas preguntas: ¿sigue siendo vigente?, ¿cuánto aporta en la consecución de los objetivos?, ¿ha sido eficaz en la prevención de fraudes?, ¿es costoso para la organización?, ¿responde oportunamente al cambio?, ¿es conocido, aceptado y acogido por el personal? Y, probablemente, la pregunta más relevante que deben contestar los órganos de gobierno: ¿se sienten a gusto con lo que tiene la organización?

El tercer paso es redefinir aprendiendo del pasado considerando el presente y proyectando el futuro. Redefinir en función del perfil de riesgos de la organización, redefinir en función de la madurez tecnológica actual y esperada en el mediano plazo.

Asimismo, replantear roles y responsabilidades, reconfigurar conceptos asociados a la relevancia del control, transformar el pensamiento organizacional para incorporar el control dentro de la cultura.

La relación entre riesgo y control es una relación de equilibrio y de complementariedad. Ambos son la base de una buena administración, donde el riesgo se aprovecha como un motor para el éxito resiliente y el control como un catalizador.

Definir el futuro de los controles implica dejar de improvisar, dejar de responder con medidas provisionales correctivas enfocadas a eventos temporales con esfuerzos aislados. Definir el futuro de los controles es un ejercicio que le debe brindar a la empresa seguridad respecto de la ejecución de sus transacciones, generando con ello confianza y certeza de que las cosas están sucediendo bajo los lineamientos definidos.

Entendiendo que cada empresa es diferente, el futuro de los controles para cada organización debe definirse en función de sus circunstancias particulares, sus recursos y, sobre todo, su estrategia.

# Contactos

**Israel Zagal**

Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte México  
izagal@deloittemx.com

**Gustavo Mejía**

Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
gmejia@deloitte.com

**Miguel Hernández**

Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte México  
mihernandez@deloittemx.com

## Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 457,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.