



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA
TRABAJO FINAL

*“Relevamiento de Control Interno en Empresa Constructora de la Provincia
de Córdoba”*

Autor: Cra. Marina Argüello

Tutor: Cr. Daniel Achaval



Relevamiento de Control Interno en Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba por Marina Argüello se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los profesores que me formaron académicamente de quienes aprendí conocimientos y herramientas gracias a los/las cuales hoy me desarrollo profesionalmente, a las empresas en donde trabajé por la oportunidad de aplicarlos y por éste trabajo en particular al Tutor que me acompaña y sigue enseñando con paciencia y dedicación: Contador Daniel Achaval.

DEDICATORIA

A mis padres que continuamente fomentan y apoyan desde niña el estudio y formación continua, enseñando a mí y a mis hermanos lo valioso que es el esfuerzo y la dedicación a lo que a cada uno le gusta y apasiona.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo principal relevar el sistema de control interno del circuito Ventas – Créditos por Ventas en una empresa Constructora de la Provincia de Córdoba, con el fin de identificar debilidades y riesgos proponiendo mejoras para su posterior mitigación. Como conclusión de este trabajo, las principales acciones a implementar para cubrir los riesgos detectados al analizar cada uno de los componentes de control interno que significan mejoras en el sistema integral de control interno de la empresa son: Entorno de Control: Establecer métricas para medir desempeño de personal en la empresa, con la finalidad de implementar un sistema de premios y castigos apuntando a la aceptación y cumplimiento de controles. Asignar al personal un sistema de beneficios básicos para incentivar y motivar, involucrándolos al mismo tiempo en objetivos, misión y visión de la empresa, ya que es necesario incrementar el sentido de pertenencia para lograr en definitiva tales objetivos. Identificar desde la alta dirección una política precisa y detallada con respecto al cumplimiento de controles internos que jerárquicamente desea transmitir como valor de la cultura organizacional. Evaluación de Riesgos: Comenzar a trabajar con matrices de riesgos en donde se comprima la información respecto a debilidades identificadas y propuesta de mejora para la mitigación de riesgos. Actividades de Control: Preparar al equipo de contabilidad y demás áreas para comenzar a implementar controles mensuales conciliando cuentas patrimoniales con respaldos en papeles de trabajo. Formalizar y documentar procesos y procedimientos relacionados con el cumplimiento de controles y así poder asignar responsabilidades. Información y Comunicación: Compartir información con respecto a los objetivos, misión y visión de la empresa con cada uno de los empleados ya que de esta forma se considera que incrementa el grado de pertenencia de los mismos hacia el logro de estos objetivos. Implementar canales de comunicación para que la información fluya en todo sentido y dirección dentro de la organización. Supervisión: Definir un plan de acción que permita verificar si los controles y procesos definidos se cumplen y se mantienen vigentes. **Palabras Claves**: Relevamiento, Circuitos, Informe COSO, Riesgos, Mitigación.

ABSTRACT

The main objective of this work is to survey the internal control system of the Sales - Sales Credits circuit in a construction company in the Province of Córdoba, in order to identify weaknesses and risks proposing improvements for its subsequent mitigation. As a conclusion of this work, the main actions to be implemented for the mitigation of detected risks when analyzing each of the internal control components that mean improvements in the integral internal control system of the company are: Control Environment: Establish metrics to measure staff performance in the company, with the purpose of implementing a system of rewards and punishments aimed at the acceptance and compliance of controls. Assign personnel a system of basic benefits to incentivize and motivate, involving them at the same time in objectives, mission and vision of the company, since it is necessary to increase the sense of belonging to achieve these objectives in the end. Identify from top management a precise and detailed policy regarding compliance with internal controls that hierarchically want to convey as a value of organizational culture. Risk Assessment: Start working with risk matrices where information is compressed regarding identified weaknesses and improvement proposal for risk mitigation. Control Activities: Prepare the accounting team and other areas to start implementing monthly controls reconciling patrimonial accounts with backups in work papers. Formalize and document processes and procedures related to compliance with controls and thus be able to assign responsibilities. Information and Communication: Share information regarding the objectives, mission and vision of the company with each one of the employees since this way it is considered that it increases the degree of belonging of the same towards the achievement of these objectives. Implement communication channels so that information flows in every direction and direction within the organization. Supervision: Define an action plan that allows to verify if the defined controls and processes are fulfilled and remain in force. Keywords: Survey, Circuits, Report COSO, Risks, Mitigation.

INDICE

1.	INTRODUCCION	1
2.	METODOLOGÍA	6
3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	15
3.1.	<i>Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema Control Interno en las Empresas.</i>	<i>15</i>
	<i>Control</i>	<i>15</i>
	<i>Tipos de Control.....</i>	<i>16</i>
	<i>Auditoría como función de Control.....</i>	<i>17</i>
	<i>Tipos de Auditoría.....</i>	<i>17</i>
	<i>Definición de Control Interno.....</i>	<i>19</i>
	<i>Objetivos del Control Interno</i>	<i>20</i>
3.2	<i>Estudio exploratorio bibliográfico sobre los componentes de Control Interno a evaluar según Informe COSO en circuito ventas – créditos por ventas de una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba</i>	<i>21</i>
	<i>Componentes del Control Interno.....</i>	<i>21</i>
	<i>Entorno de Control</i>	<i>21</i>
	<i>Evaluación de Riesgos</i>	<i>24</i>
	<i>Factores Externos.</i>	<i>25</i>
	<i>Factores Internos.</i>	<i>26</i>
	<i>Actividades de Control.....</i>	<i>27</i>
	<i>Información y Comunicación.....</i>	<i>30</i>
	<i>Supervisión.....</i>	<i>31</i>
3.3	<i>Estudio Exploratorio sobre el monitoreo de riesgos identificados al relevar sistema de Control Interno en una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba.</i>	<i>32</i>
	<i>Diagnóstico de los componentes de control interno en circuitos objeto de estudio.....</i>	<i>32</i>

<i>Matriz de riesgos</i>	33
<i>Entorno de Control</i>	34
<i>Evaluación de riesgos</i>	39
<i>Circuito Ventas-Créditos por Ventas</i>	40
<i>Sector Contabilidad</i>	44
<i>Actividades de Control</i>	47
<i>Información y Comunicación</i>	49
<i>Supervisión</i>	52
4. CONCLUSION	61
5. BIBLIOGRAFÍA.....	64

1. INTRODUCCION

La actividad empresarial requiere la necesidad de contar con información confiable que optimice la toma de decisión dentro de la compañía incorporando controles internos en los procesos que se desarrollan, utilizando este control como medio para fomentar la eficiencia, reducción en el riesgo de pérdida del valor de activos y la posibilidad de contar con información optima y eficiente. Es necesario también, contar con controles internos adecuados para brindar información en los estados contables emitidos por la sociedad, para ello es fundamental que el sistema de control interno sea capaz de generar calidad de información.

Es notable la necesidad en las empresas de contar con una adecuada estructura de control interno en cada uno de sus circuitos, que ayuden a detectar desviaciones en los objetivos planeados originariamente por sus dirigentes y así evitar a tiempo peligros y sorpresas en el desarrollo de su cumplimiento. De esta manera es más factible contar con información precisa y confiable para la toma de decisión óptima dentro de la empresa

Dada esta necesidad empresarial planteada en general, junto a la realidad de la empresa en particular, se apunta con este trabajo a un análisis y evaluación de los controles instaurados en los diferentes circuitos administrativos de la sociedad, a fin de incorporar nuevos o mejorar los existentes, buscando disminuir riesgos en sus actividades. Lo óptimo es evitar desvíos en los objetivos planeados a tiempo, disminuyendo sorpresas y peligros que afecten en la toma de decisión dentro de la empresa.

Es importante en las empresas la toma de decisión efectiva, contando para ello con información adecuada y óptima, siempre apuntando al logro del objeto por el cual fue creada. Resulta difícil pensar que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos sin ningún tipo de desviación, sin enfrentar riesgos internos o externos y sin detectar sorpresas y peligros inherentes a las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Para que esto sea posible, es decir contar con información lo más adecuada posible, disminuir riesgos a nivel aceptado por la organización y anticiparse a sorpresas y peligros que puedan presentarse en el cumplimiento de objetivos planeados, es necesario contar con controles en las actividades que se desarrollan.

Dado a que los controles son útiles para la consecución de objetivos dentro de la empresa, cada vez es mayor la exigencia de disponer mejores sistemas de control interno ya que es considerado una solución a numerosos problemas potenciales.

Por último, todos los miembros de la organización son responsables del cumplimiento de controles. La Dirección, Administración, Auditores Internos y demás empleados de la empresa de distinta manera son encargados de que estos controles sean cumplidos dentro de la empresa.

El tema elegido “control interno” es abordado porque se considera una cuestión fundamental para las empresas contar con un sistema de calidad adecuado, con el objetivo, entre otros, de disminuir riesgos potenciales detectados al desarrollar tareas diarias dentro de la organización. Medir riesgos en este trabajo no es con la finalidad de cuantificar

errores de cada persona al no cumplir con controles, si no, con el objetivo de medir si la organización se está desviando en el cumplimiento de objetivos planeados previamente.

Trabajar con números, impacto y probabilidades, permite cuantificar que es lo que se podría evitar puntualmente con el cumplimiento de controles, claramente previstos y transmitidos, cuya obligatoriedad surja desde la alta dirección para todos y cada uno de los integrantes de la organización, logrando de esta manera que sea un valor de la cultura organizacional adquirido por los más altos dirigentes, a ser luego transmitido y adquirido por todas las personas que desarrollen alguna tarea en la empresa.

Este trabajo comienza estudiando, evaluando y construyendo una adecuada estructura de control interno para luego medir su cumplimiento a través de una matriz de riesgos en donde se vuelque la información relevada en cada circuito de la organización.

Para llegar a esto, primero se debe asegurar que el sistema de control interno exista, funcione y se cumpla.

Contar con información precisa, correcta, confiable, eficaz, en tiempo y en forma hace que los resultados obtenidos sean lo más óptimos posible, y así llegar a cumplir con los objetivos planeados minimizando desvíos. Asimismo, en empresas de determinada envergadura, la contabilidad comienza a tener utilidad relevante como herramienta de control interno. Ayuda a que sea confiable la información que se transmite y esto es importante ya que todas y cada una de las áreas de la empresa elaboran y transmiten información, así, con controles claros se simplifican tareas, actividades e incrementa confiabilidad.

Este trabajo apunta a detectar, analizar, evaluar y medir riesgos en áreas de la empresa con la finalidad de mitigarlos mejorando controles internos, logrando de esta manera, que la información que se transmita desde la empresa ya sea para uso interno o externo sea precisa y confiable.

Se busca con este trabajo, brindar una herramienta de apoyo o guía para mejorar los controles internos en la empresa objeto de estudio, así como de las demás empresas que estén relacionadas con el rubro.

El control interno ayuda a las organizaciones al logro de objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. Es necesario en las empresas, que el sistema de control interno se adapte a cambios operativos y de negocio disminuyendo a niveles aceptables el riesgo en las actividades que se desarrollan. De esta forma es posible anticiparse a potenciales desvíos en los objetivos planeados (Coopers & Lybrand, 1997).

Este proyecto además de apoyarse en diferentes autores, utiliza como guía para el análisis de control interno, el informe publicado en Estados Unidos por primera vez en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, traducido a español en 1997 por encomendación a Coopers y Lybrans, siendo este Marco de Control según los citados autores Coopers y Lybrand (1997), reconocido a nivel mundial como líder para diseñar, implementar y desarrollar control interno y evaluar su efectividad.

COSO en 2013 actualiza este marco, utilizando esta última versión para el análisis de control interno como base en el desarrollo de este trabajo.

No es el control interno un proceso estándar, en serie. Es más bien dinámico e integrado, aplicable a todo tipo de organizaciones: grandes, pequeñas, medianas, con o sin ánimo de lucro, públicas o privadas. Cada organización puede implementar el control interno de manera distinta, siendo los directivos de administración junto al personal de la empresa quienes utilizando el criterio profesional, determinen la manera en que se va a estructurar el sistema de control interno en la organización.

Para que un sistema de control interno sea efectivo, es necesario analizar y detectar riesgos en cada uno de los circuitos de la organización, riesgos internos y externos, con la finalidad de identificar de que manera los controles implementados puedan disminuir éstos al nivel aceptado por la empresa. En nuestro país no hay una normativa específica con respecto al cumplimiento de sistemas de control interno, pero cada vez son más las empresas que requieren transparencia y fiabilidad en la información con la que en definitiva se toma las decisiones dentro de la organización.

Cada vez son más las empresas que adoptan como guía al ya nombrado Informe COSO (2013) como marco de referencia para la aplicación de controles internos que mejoren la eficiencia de sus negocios, ya que indica como una organización debe evaluar sus sistemas de control interno para poder cumplir sus objetivos. Siendo éste reconocido a nivel mundial como líder para diseñar, implementar y desarrollar control interno y evaluar su efectividad dentro de una organización.

2. METODOLOGÍA

2.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema Control Interno en las Empresas.

Se describió en qué consiste el Control Interno y qué componentes se deben tener en cuenta para lograr un cumplimiento óptimo de los mismos dentro de las diferentes áreas de la empresa. Se tuvo en cuenta la siguiente bibliografía para llevar a cabo este estudio:

Alfonso, M. H., Morales, V. G., & Toledo, M. R. (1996).

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007).

Coopers, & Lybrand. (1997).

Lattuca, A. J., & Mora, C. A. (2004).

PWC. (2013).

Sandino, J. F. (1999). *Partida doble*. Obtenido de Dialnet.

2.2 Estudio exploratorio bibliográfico sobre los componentes de Control Interno a evaluar según Informe COSO en circuito ventas – créditos por ventas de una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba.

El objetivo de este trabajo es relevar el cumplimiento de controles internos en una empresa de servicios constructora de la ciudad de Córdoba para lo cual se analizó el circuito Ventas – Créditos por Ventas, con el objetivo de identificar debilidades y riesgos asociados a fin de efectuar propuestas de mejora.

Además, se estudió dentro del circuito objeto de estudio el comportamiento de cada uno de los componentes de control interno desarrollados en informe COSO ya mencionado, para finalizar proponiendo una mejora o actualización de controles internos en cada uno de éstos identificando riesgos asociados a su incumplimiento o desactualización observada.

La empresa objeto de estudio se dedica a la construcción y explotación de suelo, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba y trabajan alrededor de 400 personas. Cuenta con una administración central en Córdoba Capital a partir de la cual desarrolla su actividad y una sede en Buenos Aires en donde se encuentran sus dueños.

El organigrama de la empresa se encuentra expuesto en Anexo II, del cual se identifica que los circuitos objeto de estudio se desprenden de la gerencia de administración y finanzas.

La persona referente con la cual se llevó cabo la recolección de información es el Gerente de Administración y Finanzas (Anexo I).

Las obras públicas y privadas que lleva a cabo se encuentran ubicadas en la Provincias de Córdoba y Neuquén, son 10 las obras que hoy lleva a cabo. Participa en estas obras

como subcontratista de empresas como SACDE, CHEDIACK, BENITO ROGGIO, BOETTO y BUTTIGLIENGO y TECSAN.

Por ultimo sus principales proveedores son ARMANDO DEL RIO, FRASINELLI, FINNING, HORMIBLOCK, OSVALDO FANTINI, FORD, HOLCIM Y LATINBLOX.

2.3 Estudio Exploratorio sobre el monitoreo de riesgos identificados al relevar sistema de Control Interno en una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba.

Se hizo un relevamiento en el circuito de la empresa Ventas-Créditos por Ventas para identificar cuáles son los riesgos a los que la empresa se enfrenta, una vez detectados se estudiaron y evaluaron a fin de mejorar controles para llegar a disminuir éstos a nivel aceptado por la empresa. La empresa enfrenta riesgos internos y externos, hay necesidad primero de identificarlos, para luego trabajar sobre ellos y reducirlos, no existiendo prácticas que permitan reducir tales riesgos a cero, por lo que hay que analizar hasta qué nivel podrían controlarse, conocer cuál es el nivel de riesgo aceptado en cada circuito a estudiar.

Una vez conocida la estructura se hicieron entrevistas para que, desde cada circuito la persona que convive con riesgos describa qué tan crítico es y cuál es la manera de reducirlo con controles específicos, es decir, midiendolos para posteriormente trabajar en su mitigación.

Valoración de los Riesgos

- Tabla 1

De esta manera se le asignó una valoración a los riesgos detectados dándole para esto, un valor al impacto (TABLA A) y un valor a la probabilidad (TABLA B) de cada uno, para que multiplicando estos dos últimos valores surja una valoración del riesgo (TABLA C).

- Tabla 2

Se trabajó sobre la base de una tabla de impacto y una tabla de probabilidad con valores mínimos y máximos para así poder dar un valor a cada riesgo y categorizarlo. Según la valoración asignada a cada riesgo, teniendo en cuenta los rangos de impacto y probabilidad, éstos se clasificaron en bajo, medio, alto o crítico.

Desde el circuito objeto de estudio, las personas valorizaron estos riesgos son quienes propusieron la manera de mejorar o incorporar nuevos controles para que sea posible disminuirlos a nivel que consideren aceptable, siempre haciendo hincapié en riesgos críticos.

Para medir y analizar lo descripto, se utilizaron las siguientes tablas con el objetivo de valorizar su impacto, para lo cual, se dio valor a la probabilidad y con el múltiplo de ambos se le asignó un valor al riesgo categorizándolo en base a esto de la siguiente manera: Bajo, Medio, Alto o Crítico.

Tabla 1

Valoración de Riesgos. Tablas de Impactos y Probabilidades

IMPACTO	X	PROBABILIDAD	=	VALORACION DEL RIESGO																																							
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p><u>TABLA A</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Tabla de Impacto</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 20%;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0,99</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1,99</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2,99</td> </tr> <tr> <td>Muy Significativo</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 45%;"> <p><u>TABLA B</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Tabla de Probabilidades</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 20%;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Improbable</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0,99</td> </tr> <tr> <td>Ocasional</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1,99</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2,99</td> </tr> <tr> <td>Probable</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3,99</td> </tr> <tr> <td>Casi Certeza</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>					Tabla de Impacto			Calificación	Desde	Hasta	Bajo	0	0,99	Moderado	1	1,99	Alto	2	2,99	Muy Significativo	3	4	Tabla de Probabilidades			Calificación	Desde	Hasta	Improbable	0	0,99	Ocasional	1	1,99	Moderado	2	2,99	Probable	3	3,99	Casi Certeza	4	5
Tabla de Impacto																																											
Calificación	Desde	Hasta																																									
Bajo	0	0,99																																									
Moderado	1	1,99																																									
Alto	2	2,99																																									
Muy Significativo	3	4																																									
Tabla de Probabilidades																																											
Calificación	Desde	Hasta																																									
Improbable	0	0,99																																									
Ocasional	1	1,99																																									
Moderado	2	2,99																																									
Probable	3	3,99																																									
Casi Certeza	4	5																																									
<p><u>TABLA C</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Valoración del Riesgo</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 20%;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1,99</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">5,99</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">11,99</td> </tr> <tr> <td>Critico</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>					Valoración del Riesgo			Calificación	Desde	Hasta	Bajo	0	1,99	Medio	2	5,99	Alto	6	11,99	Critico	12	20																					
Valoración del Riesgo																																											
Calificación	Desde	Hasta																																									
Bajo	0	1,99																																									
Medio	2	5,99																																									
Alto	6	11,99																																									
Critico	12	20																																									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Mapa de Riesgos

		Resumen de Riesgos					
		Critico	0	Alto	0	Medio	0
Impacto	Definición General	#					
Muy Significativo	4	Medio	Alto	Alto	Critico	Critico	
Alto	3	Medio	Medio	Alto	Alto	Critico	
Medio	2	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	
Bajo	1	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	
		1	2	3	4	5	
		Improbable	Ocasional	Moderado	Probable	Casi Certeza	
		PROBABILIDAD					

Fuente: Elaboración Propia

Se utilizan ambas tablas de impacto y probabilidad, para asignarle valoración a riesgos detectados, en donde cada tabla tiene asignado un valor estándar acumulado a medida que avanza cada riesgo en cuanto impacto y probabilidad. Arbitrariamente se establecen rangos que luego son acumulados a medida que el grado de riesgo avanza según la valoración asignada.

En cuanto a impacto el riesgo podrá ser bajo, moderado, alto o muy significativo según el valor que la persona que conviva con el riesgo le asigne, la misma persona asignó un valor a la probabilidad, que según el número, podrá ser casi certeza, probable, moderado, ocasional o improbable. Multiplicando estos dos valores se obtiene la valoración del riesgo.

Los riesgos detectados, una vez valorizados, se expusieron en el mapa de riesgos, tabla que tiene como objetivo dar un panorama general con respecto a los riesgos que enfrenta la empresa, en donde su resumen proporciona información sobre la cantidad de riesgos detectados y la clasificación de ellos. En el eje vertical figura el impacto y en el horizontal la probabilidad, demostrando en el cuerpo de la tabla la valorización de cada uno según cuál fuera el indicador.

Siempre se trabajó y profundizó a partir de riesgos críticos detectados, volcando toda la información sobre una matriz de riesgos que se elabora en Excel, en donde se explica en detalle el riesgo detectado, sector o circuito en donde se detectó, valoración en base a las tablas descriptas y cuales son los controles que podrían incorporarse o mejorar para su cobertura.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 3
Planilla de análisis y gestión de riesgos.

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)							
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto	Clasificación	Valor	Probabilidad	Clasificación	Valor	Valoración	ACCIONAR PARA MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de riesgos cuenta de dos partes. La primera es denominada Identificación del Riesgo, en donde se vuelca la siguiente información:

En la columna fecha de alta se detalla la fecha en la que el riesgo es detectado y registrado en la planilla.

Se detalla la etapa de control interno relacionada con este riesgo y el circuito o sector que está involucrado con éste. De esta manera, con respecto a cada riesgo detectado, se hace una aclaración sobre la etapa de control interno a la cual obedecen y si impactan en el circuito ventas-créditos por ventas o si es algo observado a nivel general dentro de la organización.

Luego se describe la observación identificada al llevar acabo el relevamiento que implique un riesgo a evaluar.

Se hace una descripción clara y concisa del riesgo relacionado con la observación detectada, indicando las implicancias asociadas, de manera que pueda ser comprendido por cualquiera de los integrantes que accedan a esta información.

Luego se lleva a cabo la valorización del riesgo, impacto y probabilidad para continuar clasificando el riesgo.

La segunda parte se denomina Gestión de Riesgos, en donde se propone la manera de incorporar o mejorar controles para trabajar en la mitigación de cada riesgo. Aquí se tiene en cuenta la siguiente información:

En la columna mitigación, se hace una descripción general de las principales acciones (recomendaciones) que se impulsarán para mitigar el riesgo.

En fecha límite se indica el momento en que el plan de acción deberá ser finalizado y en consecuencia el riesgo mitigado.

Status hace referencia al estado en el que el riesgo se encuentra; Abierto: el riesgo es detectado pero aún no se comenzó con el plan de acción. En análisis por resolutor: ya se está trabajando en el plan de acción definido. Vencido: Se superó la fecha límite definida y sigue el riesgo no resuelto. Cerrado: el riesgo fue mitigado.

Fecha de cierre es la fecha real en la que el riesgo es resuelto.

Por último se deja espacio para describir algún tipo de comentario que el responsable de area considere oportuno.

En la etapa de resultados y discusión se trabaja volcando toda la informacion obtenida en las matrices de riesgos elaboradas, proponiendo acciones para mitigar los riesgos detectados calificados como críticos. Aclaremos que se comienza trabajando en

base a los componentes de control interno, para analizar y describir cómo es la estructura de control interno dentro de la empresa, proponiendo accionar que ayude a la mejora en controles, en donde finalmente, se utiliza esta matriz de riesgos con el objetivo detectar tales riesgos en cada circuito, área o sector de la empresa, trabajando en su posterior mitigación. Así se detectan las debilidades que significan riesgos, por los cuáles es necesaria una aplicación para solucionar el problema, es decir mitigarlos.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. *Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema Control Interno en las Empresas.*

Control

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados que cumplen diferentes funciones. Tal sistema tiene sus propios objetivos, trabajando con elementos humanos y materiales que lo componen. Estas organizaciones son conducidas por la administración dirigiéndose hacia la consecución de los objetivos planeados previamente.

Para lograr las metas de la organización, la administración lleva a cabo diferentes y variadas funciones. Dentro de estas funciones administrativas hay 4 que son fundamentales: planear, organizar, controlar y comunicar. Dentro de estas 4 funciones la que es objeto de análisis de este proyecto es la de CONTROL. Entendemos por control al proceso de

ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema. Podemos decir entonces que el control es ejercido dentro de la organización como sistema, en cada uno de sus circuitos, siendo esta una función esencial de la administración para el logro de los objetivos planeados (Lattuca & Mora, 2004).

Tipos de Control

Los controles dentro de la organización se distinguen en correctivos y no correctivos. Los primeros apuntan a la detección de desvíos que se puedan identificar en la empresa y la corrección de los mismos, y los segundos no apunta a esto, si no a evitar tales desvíos como por ejemplo el control denominado “separación de funciones”, no apuntando éstos a una posterior corrección.

Cuando los controles correctivos descriptos en el párrafo anterior se aplican sobre hechos del pasado se denominan retroalimentados. Al implementar controles retroalimentados se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planeados midiendo desviaciones. Estos desvíos una vez identificados e informados a quien deba accionar sobre ellos deberían corregirse. Este tipo de control, correctivo y retroalimentado es el control objeto de estudio dentro de la empresa siendo el tipo de control a evaluar y mejorar con esta propuesta. Es necesario identificar en donde se están produciendo los desvíos, analizar y evaluar por qué se dan y tratar de corregir éstos ajustando los controles pertinentes (Lattuca & Mora, 2004).

Auditoría como función de Control

Auditoría es el examen de información por parte de una tercera persona, es decir, distinta a la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad, no garantizar exactitud, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal función posee (Slosse et al.1995).

Así con esta definición podemos confirmar que la auditoría es un tipo de control dentro de una organización. Esta trata de incrementar la confianza de la información suministrada por el aparato administrativo de la empresa.

La acción de la auditoría se dirige a influenciar un sistema por lo que se puede decir que es un control de sistemas.

Tipos de Auditoría

La auditoría de sistemas es aplicable a cualquier sistema, con lo que hay muchas clases de auditorías con diversos objetivos y finalidades. Existen auditorías de contadores públicos, auditorías medicas, legales, impositivas, etc.

La auditoría antes definida, puede ser llevada a cabo por terceros independientes o por los mismos empleados o funcionarios de la organización. Así la auditoría llevada a cabo por independientes para expresar una opinión sobre la información de la organización, es denominada auditoría externa. La auditoría realizada por los empleados o funcionarios con propósitos de control dentro de la empresa se denomina auditoría interna (Lattuca & Mora, 2004).

Auditoría Interna. Según Lattuca & Mora (2004), este tipo de auditoría incluye la verificación de la exactitud y concordancia de las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, control de los activos a través de las pertinentes registraciones contables y revisión de los procedimientos contables analizando si tales fueron cumplidos en base a lo planeado oportunamente.

Tal tipo de auditoría se hace desde el interior de la organización y debe realizarse por personal independiente de los sectores objetos de revisión. Reporta a los máximos niveles de la dirección por lo que suele ser en las empresas un departamento que directamente depende de la dirección, no estando subordinado a ninguna gerencia o mando medio.

Los elementos de control en el caso de Auditoría Interna son,

Característica controlada: Operaciones sobre recursos materiales, humanos, financieros que dispone la organización para el cumplimiento de sus fines

Sensor: Conceptos básicos de administración, normas contables vigentes

Grupo de Control: Auditor Interno: empleado en relación de dependencia con respecto a la organización.

Grupo activante: Dirección de la organización.

Auditoría Externa. Siguiendo los conceptos de Lattuca & Mora (1997), la auditoría externa es un tipo de control realizado por un tercero ajeno a la empresa, que debe ser

independiente, aplicando para ello un procedimiento normado de auditoría, con el fin de dar un dictamen sobre la razonabilidad de la información utilizada desde la organización.

Por ejemplo, si hablamos de una auditoría externa contable, este auditor independiente opina sobre estados contables que deben demostrar la realidad de la empresa y ser realizado en base a normas contables vigentes. El sensor es la contabilidad cuya salida son los estados contables auditados. El grupo de control es el Contador Público que debe si o si ser independiente a la empresa. El grupo activante es la comunidad usuaria de estos estados contables (Lattuca & Mora, 2004).

En base a lo planteado hasta el momento, es hora de definir que el objeto de estudio de este proyecto es la evaluación del sistema de control interno que se cumple dentro de una organización en sus diferentes circuitos y áreas, por eso es que se aclara, que es la Auditoría Interna al tipo de control a que se apunta, ya que el objetivo del proyecto es proponer una mejora en estos controles dentro de la empresa, con la finalidad de identificar, analizar y disminuir riesgos detectados al desarrollar actividades, anticipándose de esta manera a desvíos en objetivos planeados.

Definición de Control Interno

Según la definición extraída del resumen ejecutivo realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC) con respecto al Informe COSO (2013):

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el concejo de administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (PWC 2013, p.3).

Podemos agregar que apunta a la consecución de objetivos de distintas categorías, se trata de un medio para llegar a un fin, ya que es un proceso de tareas y actividades continuas, no siendo un fin en sí mismo, no tratándose solo de manuales, políticas y procedimientos si no, que es realizado por personas a través de acciones y en cada nivel de la organización brindando seguridad razonable no absoluta a la dirección y administración para la toma de decisión.

Objetivos del Control Interno

Los objetivos no son planeados en todas las entidades de la misma forma ya que no todas las organizaciones persiguen el mismo fin. Además, cada empresa define las estrategias para lograr esos objetivos de diferentes maneras (Coopers & Lybrand, 1997).

Si se puede decir que los objetivos pueden clasificarse en tres categorías.

- Operacionales: Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: Referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.

- Cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

3.2 Estudio exploratorio bibliográfico sobre los componentes de Control Interno a evaluar según Informe COSO en circuito ventas – créditos por ventas de una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba

Componentes del Control Interno

Basándonos en el informe citado Coopers & Lybrand (1997), el Control Interno consta de cinco componentes.

Estos componentes están relacionados entre sí y directamente con los objetivos de la organización ya que estos componentes representan lo que se necesita para poder cumplir con los objetivos planeados previamente. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos.

La definición de control interno, junto a la clasificación de sus objetivos y de los componentes constituye el marco de control interno.

Entorno de Control

Los empleados son el motor de la organización. El personal es lo principal de la empresa. Este componente representa la base sobre la que se debe desarrollar el control interno. Incluye la integridad, honradez y valores de la organización, la filosofía de la dirección y su forma de actuar. Debe haber una fuerte concientización del personal respecto

al control. Es necesario que cada integrante actúe con cierto grado de pertenencia con respecto a los objetivos de la empresa. Para ello es necesario que desde el más alto nivel jerárquico se transmita como valor de la cultura organizacional la importancia del cumplimiento de estos controles.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es la base de todos los demás elementos de control interno, aportando disciplina y estructura (Coopers & Lybrand, 1997).

Tomando los conceptos de Arens y otros (2007) podemos desarrollar como factores del entorno de control los siguientes:

Integridad y valores éticos. Son el producto de las normas éticas y de conducta de la organización, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Así, con estos se intenta eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que invitan al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o pocos éticos.

Comprende también la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de la declaración de políticas, códigos de conducta y mediante el ejemplo (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Participación del concejo directivo o el comité de auditoría. Un concejo directivo eficaz es independiente de la administración. Aunque se delega la responsabilidad de control interno a la administración, la responsabilidad de la dirección es proporcionar

evaluaciones de control interno establecidos por la administración. De esta manera se puede reducir de manera eficaz la probabilidad de que la administración pase por alto los controles existentes (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Filosofía y estilo operativo de la administración. La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claves a sus empleados acerca de la importancia del control interno. Es necesario entender aspectos de la filosofía de la administración y estilo de operación de la misma para entender la actitud a la que se apunta respecto al control interno (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Estructura organizativa. La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existente. Esta estructura es necesaria para definir cómo se van a implementar los controles dentro de la empresa (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Asignación de autoridad y responsabilidad. Es de importancia dentro de la organización los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos relacionados con el control. Estos pueden incluir planes formales organizativos y operativos, descripciones del puesto de trabajo y políticas relacionadas (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos. Las personas son el recurso más importante en la estructura de control interno. Si estas son competentes y dignas de confianza es posible carecer de algunos controles y se llegará a objetivos planeados de igual forma. Las personas incompetentes y deshonestas pueden arruinar el sistema incluso si hay muchos controles. Sin embargo, incluso personas competentes y dignas de confianza

pueden tener ciertas fallas innatas como aburrirse o estar insatisfechas o sus problemas personales pueden afectar su desempeño o sus objetivos pueden cambiar.

Debido a esta importancia del personal, para la facilitación de un control eficaz, los métodos mediante los cuales se contrata, se evalúa, capacita, promueve y compensa a las personas son una parte importante en el control interno (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Evaluación de Riesgos

La organización debe ser consciente de los riesgos que enfrenta ya que no todas las empresas están expuestas a los mismos riesgos. Éstos pueden ser internos y externos y se debe analizar cuál será el nivel de tolerancia definido ante las consecuencias que éstos puedan conllevar. A través de este componente se analizan también los posibles cambios que pueda sufrir la organización y cómo a través de control interno podrá la empresa adaptarse a éstos.

Estos riesgos tienden a disminuir con la incorporación o mejora en controles, así, es necesario evaluar circuitos, detectándolos, analizándolos, definiendo el nivel de tolerancia ante éstos, incorporando o ajustando controles internos con la finalidad de disminuirlos.

Siguiendo a Coopers y Lybrand (1997), se continúa con el desarrollo de este componente de control interno.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos en todo nivel de la organización coherentes entre sí. Así la evaluación del riesgo consiste en

la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los mismos y, en base a dicho análisis determinar la forma en que dichos riesgos serán gestionados.

Toda organización cualquiera sea el tamaño, estructura o naturaleza se enfrenta a riesgos en los distintos niveles de la empresa. No existe ninguna práctica para reducir tal riesgo a cero, siendo este inherente a los negocios. De esta forma, la organización debe analizar y determinar el nivel de riesgos que considera aceptable y trabajar para mantenerlo dentro de los límites marcados.

Identificación de Riesgos. El rendimiento de la empresa puede verse amenazado por factores internos y externos. Dichos factores pueden incidir en los objetivos. La entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir, siendo esencial que todos los riesgos sean identificados (Coopers & Lybrand, 1997).

Tales riesgos según estos autores, pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos. Ejemplos:

Factores Externos.

- Avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, proceso de producción, servicio al cliente, fijación de precios y garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.

- Nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información además de provocar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores Internos.

- Las averías de los sistemas informáticos pueden perjudicar a las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la empresa.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar a la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo de administración débil o ineficaz puede dar lugar a que se produzcan indiscreciones

La entidad puede elegir un método u otro para identificar riesgos, pero esto no resulta especialmente importante. Lo que sí es importante es que la Dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar el riesgo.

Una vez identificados los riesgos es necesario un análisis de estos teniendo en cuenta lo siguiente:

- Estimar la importancia del riesgo
- Evaluar la probabilidad de que se materialice el riesgo.
- Analizar de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir realizar una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

De esta manera, un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja, generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que tiene alta probabilidad de materializarse requerirá un análisis más profundo. Así el análisis de riesgos es difícil y se debe realizar en forma racional y minuciosa.

Actividades de Control

A través del seguimiento de políticas, procedimientos y procesos establecidos por la dirección de la empresa, es posible llevar a cabo un cumplimiento de controles a partir del cual se busca disminuir riesgos detectados al relevar actividades desarrolladas dentro de la organización, como así también, es posible el logro de objetos planeados. De esta manera,

es posible brindar seguridad razonable a la información que maneja la organización para una adecuada toma de decisión.

Es interesante distinguir entre control como tarea de la dirección y los controles operativos que son base del primero. Por otro lado, hay controles voluntariamente implantados por la dirección y otros impuestos por diferentes disposiciones legales (Sandino, 1999).

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección (Coopers & Lybrand, 1997).

Algunas actividades de control que son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de la organización son:

- Análisis efectuados por la dirección.

Con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.

- Gestión directa de funciones por actividades.

Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los resultados alcanzados.

- Proceso de información.

Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática de los ficheros de control aprobados.

- Controles físicos.

Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- Indicadores de rendimiento.

El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas constituyen actividades de control.

- Segregación de funciones

Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así se separan por ejemplo, responsabilidades de autorizar transacciones, registrarlas y de gestionar los activos correspondientes.

Información y Comunicación,

Es necesaria la comunicación para que sea posible adquirir responsabilidad del cumplimiento de control interno y así lograr objetivos planeados. Resulta difícil el cumplimiento de controles si no hay conocimiento de la responsabilidad ante las consecuencias de su cumplimiento o no cumplimiento. Es importante que los integrantes de la organización conozcan cuál es el papel que desempeñan en esta cadena de controles, cuáles son los objetivos planeados y cómo se espera que sean cumplidos.

Existe información externa e información interna, tanto de una como de otra son necesarias para la dirección de la empresa.

Internamente la información debe fluir en todos los niveles y en todas las direcciones. Así es posible conocer la responsabilidad que tiene cada integrante de la organización con respecto al cumplimiento o no de controles.

Con respecto a la información externa esta fluye tanto desde el exterior hacia el interior como en sentido inverso.

Según Arens, Elder, & Beasley (2007) la información y comunicación de la contabilidad en la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar las operaciones de la organización y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.

Toda empresa trabaja con información relevante. Tal información a utilizar debe ser de la naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

Supervisión

Todo el proceso de control interno debe ser monitoreado introduciendo las modificaciones necesarias en el momento oportuno. Es necesario saber si el sistema de control interno es eficiente y tratar de que se mantenga en el tiempo. La supervisión de controles es fundamental para detectar si realmente se producen desvíos con respecto al logro de objetivos planteados y en que magnitud. Las desviaciones deben ser comunicadas a la dirección para la toma de conocimiento y así decidir qué acción tomar al respecto.

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua y periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Es importante identificar cuáles son los principales tipos de actividades de monitoreo que la organización utiliza y cómo se utilizan estas actividades para modificar controles internos cuando sea necesario.

Se debe destacar que todos los miembros de la organización son responsables del control interno dentro de la empresa.

- El director es el último responsable, designando responsables dentro de unidades o áreas y procedimientos y políticas de control interno a cumplir. “Titular del sistema”

- Los auditores internos deben realizar las tareas de supervisión analizando si estos son eficaces tratando de mantener esto en el tiempo.
- Todo el personal en si es responsable de control interno siendo implícita o explícitamente parte de la descripción del puesto de trabajo.

Por otra parte, terceros externos también aportan en la consecución de objetivos, como por ejemplo auditores externos, aportando su opinión independiente y objetiva no siendo éstos responsables del sistema de control interno ni integrantes del mismo.

3.3 Estudio Exploratorio sobre el monitoreo de riesgos identificados al relevar sistema de Control Interno en una Empresa Constructora de la Provincia de Córdoba.

Diagnóstico de los componentes de control interno en circuitos objeto de estudio

Una vez conocida la composición del circuito objeto de estudio, se llevó a cabo una entrevista al jefe responsable del sector (Anexo III) siendo la finalidad de la misma, detectar debilidades en cuanto a controles, siempre en relación a los componentes de control interno, identificando riesgos a ser mitigados a través de accionar propuesto.

El circuito de la empresa definido a evaluar es ventas- créditos por ventas. También es relevada el área de contabilidad ya que se considera que ésta, está estrechamente vinculada con el circuito definido como objeto de estudio.

Se analizaron los componentes de control interno en ésta área-circuito nombrado, a fin de evaluar de qué manera se cumple con el sistema de control interno en ellos y así diagnosticar cuales son las fallas o faltas con respecto a controles detectadas en cada uno, siempre siguiendo el enfoque del Informe COSO (2013) en cuanto a los cinco componentes de control interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por ultimo supervisión o monitoreo.

Aquí es necesario contar con la mayor información posible a obtener en el relevamiento dentro de la empresa, identificando riesgos relacionados con cada componente, para de esta manera volcar estos datos en la matriz de riesgos anteriormente descrita, con la finalidad de establecer cuáles son los controles a mejorar o incorporar para mitigar riesgos calificados como críticos.

Matriz de riesgos

A continuación, se presentan las matrices de riesgos elaboradas a partir de la información relevada componente por componente de control interno en base al circuito objeto de estudio. Así, se expone una tabla por componente de control interno, en donde luego de cada una, se lleva a cabo un desarrollo completo de riesgos críticos detectados, describiendo detalladamente el accionar propuesto para su posterior mitigación.

De esta manera se trabaja en cada uno de los componentes de control interno en base al relevamiento desarrollado en el circuito y área objeto de estudio, para conocer y

mejorar la estructura de control interno dentro de la organización, continuando en un futuro, una vez sólido el sistema integral de control interno dentro de la empresa, utilizando esta matriz para identificar y mitigar riesgos en cada uno de los circuitos o áreas de la organización, evaluando y analizando circuitos de la empresa, ya no así componentes de control interno.

Se trabaja a continuación describiendo los riesgos identificados, volcando a posterior la información obtenida en una matriz de riesgos por componente de control interno, en donde figura resumen de datos con respecto a cada riesgo detectado, además del accionar propuesto para su mitigación, describiendo luego, ya detalladamente, la manera en cómo se llevarán a cabo estas acciones para la mitigación, pero solo de riesgos calificados como críticos.

Entorno de Control

Riesgo N° 1. Pérdida de competitividad por sobredimensionamiento de la estructura debido a mal desempeño del personal.

A partir del check list utilizado al llevar a cabo el relevamiento en la empresa, puntualmente en el circuito ventas-créditos por ventas incluyendo en este análisis al área de contabilidad, se observa con respecto a este componente de control interno, que cada uno de los integrantes de la organización conoce la importancia que significa el cumplimiento de controles al realizar actividades específicas en cada sector, existiendo conciencia en general sobre la necesidad de cumplimiento de los mismos.

Si bien es considerado positivo, ya que existe conocimiento inicial al hablar de controles y su cumplimiento, la empresa no cuenta para la generalidad de sus controles con procedimientos formales conocidos por todos. Esto lleva a que positivamente se cumplan con controles, pero que éstos dependan de la elección subjetiva de cada integrante a momento de realizar sus tareas. No es conocida la estructura, el plan organizacional ni los manuales de procedimiento ya que esos últimos en general se encuentran formalizados.

Lo desarrollado al relevar este componente de control interno significa riesgos tales como pérdida de competitividad por sobredimensionamiento de la estructura identificando bajo nivel de productividad de personal, ya que, al no contar con normas claras relacionadas al cumplimiento de controles, resulta difícil asignar como asumir responsabilidades al respecto, no cumpliéndose en la mayoría de los casos con los mismos al llevar a cabo tareas específicas de área. Riesgo detectado al que se le asigna el número 1 en la matriz de riesgo correspondiente en donde el accionar propuesto para su mitigación es descrito en la etapa siguiente de aplicación. Se propone de esta manera, desvincular a personal con mala performance y medir desempeño individual, previo establecimiento de métricas a evaluar, aplicando un modelo de premios y castigos, es decir, siempre premiando el buen desempeño.

Riesgo N° 2 y 3. Posible desmotivación del personal y posterior incumplimiento de funciones por ausencias al puesto de trabajo.

Con respecto al recurso humano, la empresa asigna importancia significativa al personal que trabaja en la organización ya que considera que es el mismo personal quien

será el encargado de lograr que se cumplan los objetivos organizacionales. Sin embargo, la empresa misma siente la necesidad de comenzar a motivar a los empleados con sistemas de beneficios y premios ya que eso no se hace y es importante a la hora de hablar de motivación. Esto podría significar un riesgo, ya que en un futuro personal desmotivado implicaría desvió en objetivos y esto es justamente lo que se pretende evitar. Relacionado con los riesgos detectados número 2 y 3, desarrollados en la matriz de riesgos correspondiente a este componente de control interno, para los cuales se describe el accionar propuesto para su mitigación en la siguiente etapa de aplicación práctica según la información relevada en las entrevistas realizadas.

Con respecto a este último riesgo, se propone concientizar con respecto a la importancia de la presencia diaria en el puesto de trabajo y comenzar a involucrar a los empleados en los objetivos de la empresa, incrementando de esta manera el grado de pertenencia hacia la visión y misión de la organización.

Se aclara que los riesgos 2 y 3 son posibles a futuro, hoy no se observan en la empresa, si no que se detecta debilidad en controles que podrían más adelante provocarlos.

Al ser las políticas, objetivos, iniciativas de la empresa comunicados a unos pocos integrantes dentro de la organización, el grado de pertenencia hacia los objetivos y posterior cumplimiento de los mismos por parte de los empleados se pierde, justamente por desconocimiento. Esto se produce por la diferenciación que se hace entre mandos medios y subordinados al momento de transmitir información que debería ser publicada y puesto en conocimiento de cada uno de los empleados dentro de la organización.

Este riesgo que tiene como principal impulsor la posible desmotivación de los empleados, es crítico, ya que se considera que el principal recurso dentro de la organización es el recurso humano, siendo éste el que llevará a cabo las tareas necesarias para la consecución de objetivos dentro de la empresa. Personal desmotivado, sin sentir grado de pertenencia hacia la misión y visión de la empresa, es un riesgo a trabajar como primera medida al querer implementar controles ya que ellos mismos serán quienes deban cumplirlos día a día.

De esta manera, se propone comenzar asignando responsabilidades claras en cuanto a controles a cada integrante de la organización al momento de ingreso a la misma, como parte de la descripción del puesto de trabajo y comenzar a compartir información sobre objetivos de la empresa para transmitir cierto grado de pertenencia y de esta manera lograr el cumplimiento de objetivos con menor probabilidad de desvíos.

Así, otro riesgo identificado al evaluar este componente de control interno es el incumplimiento de tareas por la posible ausencia del personal, ambos riesgos son trabajados en la siguiente etapa de aplicación práctica, volcando esta información en una matriz de riesgos, mejorando o incorporando controles para su mitigación. Si bien hoy no es un problema dentro de la organización, la posible desmotivación futura desarrollada anteriormente podría traer como consecuencia la ausencia del personal en un futuro y es en esto en donde se debe trabajar para que no suceda verdaderamente.

Riesgo N° 4. Falta de una clara y precisa política de control interno a ser transmitida desde la alta dirección como valor de la cultura organizacional.

Se observa, además, que es notable el valor que se desea transmitir desde la alta dirección, es claro el mensaje que se desea compartir en cuanto al cumplimiento de controles al dialogar con dirigentes de la empresa, pero es real que no ha habido claridad al transmitirlo, con respecto a que esto sea conocido por todos y cada uno de los empleados que pertenecen a la empresa. Esto conlleva a que sea claro para los altos dirigentes la necesidad de una política con respecto a controles internos, pero que no sea conocida de esta manera e importancia con la que se pretende transmitir a los integrantes de la organización.

Aquí se identifica un riesgo al no contar con una clara política de la empresa en cuanto al cumplimiento de controles dada a conocer a sus empleados, por lo que se debería trabajar primero transmitiendo una política de control interno desde la Alta Dirección, para que la empresa en su totalidad comprenda que este es un valor pilar de la cultura organizacional, y que es cada empleado que convive con las tareas desde la administración quien debe proponer controles para evitar desvíos en objetivos planeados por la organización.

Primero tales objetivos deben ser detallados y dados a conocer desde la Alta Dirección para que sea posible identificar con claridad cuáles son los desvíos a medir. En la empresa no se evidencian objetivos claros en cuanto a controles, o al menos la mayoría de los integrantes de la organización no los conoce.

Este riesgo identificado es trabajado en la siguiente etapa, en donde se describe el accionar propuesto para comenzar con la mitigación de riesgos identificados. En la matriz de riesgos correspondiente a este componente de control interno, es identificado como riesgo número 4, matriz que es desarrollada en la etapa siguiente de aplicación, en donde el accionar puntualmente propuesto es como primer medida, identificar cuál es la política con respecto a controles internos que jerárquicamente se desea transmitir como valor de la cultura organizacional.

Estas observaciones se resumen en la matriz de riesgos correspondiente a este componente de control interno en la etapa de aplicación práctica, proponiendo accionar detallado para la mitigación de los riesgos identificados. Si bien los riesgos y el accionar propuesto para su posterior mitigación son detectados y descritos en la etapa diagnóstica al realizar las entrevistas a los jefes responsables de área, en la etapa posterior de aplicación práctica es donde se desarrolla detalladamente el accionar propuesto, el momento y la manera como se llevará a cabo cada acción para la mitigación de cada riesgo.

Evaluación de riesgos

Del relevamiento realizado en el circuito objeto de estudio, se observan debilidades con respecto al cumplimiento de controles internos que significan riesgos. Para cada riesgo detectado, se propone accionar en vista a su posterior mitigación, la cual será detallada en cuanto a responsables y tiempo límite de resolución en la siguiente etapa de aplicación.

Se aclara que no se llevó a cabo un relevamiento del universo completo dentro de la organización, las conclusiones obtenidas hacen referencia sólo a los circuitos relevados, no siendo posible evaluar a toda la empresa en forma integral ya que eso implica una complejidad que excede al objetivo de este trabajo.

Circuito Ventas-Créditos por Ventas

Riesgo N° 1. Falla en el proceso de aprobación de notas de crédito emitidas.

No se evidencia un claro régimen de control y aprobación estricto para la emisión de notas de crédito. Esto puede dar lugar a riesgos tales como: la anulación de créditos pendientes con clientes a favor de la empresa en forma subjetiva, sin estar justificados o autorizados por el responsable correspondiente, provocando por un lado una errónea valuación del rubro créditos por ventas, impactando también en la contabilidad de la empresa y, por otro lado, una posible actividad fraudulenta por parte de empleados deshonestos.

Riesgo al que se le asigna el número 1 al elaborar la matriz de riesgos correspondiente al componente de control interno evaluación de riesgos, para el que se describe el accionar propuesto para su mitigación en la siguiente etapa de aplicación según la información relevada al llevar a cabo entrevistas. Así, se propone que la autorización se realice de la siguiente manera: firma del responsable de área y gerente correspondiente en todos los casos, es decir para toda nota de crédito emitida y cuando el importe del documento sea superior a \$200.000 firma además del director de la empresa. Ninguna nota de crédito podrá emitirse si el respaldo no es autorizado por estas personas.

Riesgo N° 2. Falta de control al emitir notas de crédito en concepto de diferencia de inventarios.

No se cuenta con un régimen estricto de aprobación de notas de crédito en concepto de diferencias de inventarios, emitidas puntualmente a grandes clientes. De este modo, se detecta un riesgo ya que la empresa generalmente acepta notas de crédito reclamadas por éstos, no llevando a cabo controles como el de participar en inventarios de almacenes, lugar en donde se guardan los materiales con lo cual se lleva a cabo la tarea de armado y ensamblado, servicio prestado a automotrices.

Lo descripto se encuentra relacionado con el riesgo número 2 desarrollado en la matriz de riesgos correspondiente. El accionar propuesto para su mitigación es además del cumplimiento del sistema de aprobación de notas de crédito explicado en el punto anterior, comenzar a llevar a cabo inventarios en almacenes para tener conocimiento exacto del concepto por el que se debería emitir tal documento reclamado. Procedimiento que es explicado puntualmente en la siguiente etapa.

Al tratarse de clientes grandes, estas notas de crédito son de gran importe en la mayoría de los casos, por lo que modifica el monto a cobrar en el mes en que se reclaman. Generalmente, al momento de cobro es cuando se detecta este problema, percibiendo un importe menor al estimado.

Riesgo N° 3. No se observa un proceso de reclamo operativo eficiente al gestionar cobros.

No se cuenta con un claro control de antigüedad de saldos y envío de resúmenes de cuenta a clientes, pactando plazos de cobro de manera subjetiva. No se observa un proceso

de reclamo operativo eficiente. Además, no se lleva a cabo un análisis de riesgo crediticio al momento de asignar monto a financiar a nuevos clientes.

Riesgo al que se le asigna el número 3 descrito en la matriz de riesgos del componente de control interno evaluación de riesgos, en donde se describe el accionar propuesto para su mitigación, como es el de desarrollar un canal de reclamo eficiente y capacitación del área para comenzar a utilizar procesos estándar al gestionar cobros, evitando criterios subjetivos al llevar a cabo esta tarea.

Riesgo N° 4. No se cumple con un criterio fijo al calcular quebrantos por deudores incobrables.

No se observa un circuito o procedimiento claro y preciso sobre cómo tratar el tema de deudores incobrables. Al momento de evaluar este tema desde auditoría externa, es difícil contar con información precisa en cuanto a anticuación de saldos para determinar incobrabilidad.

Tal riesgo se encuentra relacionado con el riesgo número 4 de la matriz de riesgo correspondiente, en donde se describe como se llevará a cabo el accionar propuesto: identificar un criterio fijo para imputar quebrantos por deudores incobrables, influyendo esto también en el área de contabilidad al valuar el rubro créditos por ventas y comenzar a trabajar con abogados externos para que lleven a cabo legalmente el cobro de créditos pendientes una vez que se encuentre vencido el plazo para su gestión desde la empresa.

Riesgo N° 5. Se identifican cobranzas percibidas no registradas y registraciones en periodo posterior al percibido.

Se detecta que existen cobranzas percibidas no imputadas a las facturas que cancelan. La implicancia de este riesgo detectado es que dificulta poder identificar las facturas que realmente se encuentran pendientes, generando distorsiones en la anticuación de saldos.

Lo descripto se encuentra relacionado con el riesgo número 6 y el accionar propuesto para la mitigación del mismo es trabajar en conjunto con contabilidad para asegurar registrar recibos y cobranzas en periodo correspondiente, contabilizando con fecha correspondiente estos documentos.

Se detectan, además, cobranzas no registradas en el período en el que ingresaron. Esto afecta tanto al circuito ventas-créditos por ventas como al de contabilidad. Con respecto al primero, se cancelan créditos en período posterior al que realmente corresponden y con respecto a contabilidad, el rubro caja y bancos queda mal valuado ya que quedarían pendientes ingresos no contabilizados. También relacionado con el riesgo número 6, desarrollado en el punto anterior.

Cobranzas son registradas cuando se detecta un ingreso a través de la conciliación bancaria. Primero se debería registrar y en la conciliación bancaria solo conciliar.

Sector Contabilidad

Relacionado con: Riesgo N° 1. Falla en el proceso de aprobación de notas de crédito emitidas.

Al no contar con un régimen formal de aprobación de notas de créditos emitidas desde la empresa a clientes, la valuación contable del rubro créditos por ventas puede ser errónea. Relacionado con el riesgo número 1 ya que esto impacta en contabilidad también. Al emitir notas de crédito que no correspondan la valuación del rubro no es correcta, provocando desvíos que pueden ser grandes al valuar este rubro de activo.

Relacionado con: Riesgo N° 4. No se cumple con un criterio fijo al calcular quebrantos por deudores incobrables.

Al no contar con un proceso claro para determinar la incobrabilidad de saldos pendientes a favor de la empresa con clientes, esto tiene un impacto en la valuación contable del rubro créditos por ventas. Relacionado con el riesgo al que se le asigna el número 4, ya que esto impacta en contabilidad también al analizar la matriz de riesgos correspondiente al componente evaluación de riesgos.

Relacionado con: Riesgo N° 5. Se identifican cobranzas percibidas no registradas y registraciones en periodo posterior al percibido.

Al registrar desde el circuito ventas-créditos por ventas cobros en períodos posteriores al que realmente corresponden, desde contabilidad se detectan partidas pendientes sin registro a través de las conciliaciones bancarias realizadas. Riesgo al que se le asigna el número 6 en la matriz de riesgos correspondiente, impactando en contabilidad también, ya que en las cuentas contables de bancos figuran partidas pendientes sin registro, no permitiendo llevar a cabo correctamente la tarea contable.

Riesgo N° 6. Registración de asientos sin archivo de una minuta con respaldo documental.

Durante la revisión se observa que la compañía registra asientos manuales y no archiva una minuta con el respaldo documental del asiento incorporado y la firma del responsable.

Recomendación: se estima que se debería llevar una carpeta con los asientos manuales registrados, firma de quien lo preparó y el adecuado respaldo documental.

La situación descrita dificulta la posibilidad de demostrar con facilidad la pertinencia en la registración de determinado asiento manual, así como de que se hubieran cumplido las autorizaciones correspondientes.

Este riesgo se encuentra vinculado con el número 10 de la matriz de riesgos correspondiente y el accionar propuesto para su mitigación es comenzar a limitar la registración de asientos manuales siendo solo el área de contabilidad el sector que

este habilitado para hacer este tipo de registraci3n, modificando perfiles del sistema utilizado, para que se restrinja su uso continuando con este tipo de permisos solo este sector. Para la minoría de asientos manuales registrados por el sector contable, comenzará a archivar una minuta contable por cada uno con firma de responsable, en donde constará respaldo de tal documento.

Riesgo N° 7. Falta de control al preparar conciliaciones bancarias.

Las conciliaciones bancarias son preparadas por una persona de contaduría y controladas por otra persona, (sin cargo jerárquico), que también pertenece al sector contable. En ningún momento se observó que las conciliaciones bancarias sean controladas por el área de tesorería, o al menos alguna jefatura, a fin de establecer un control cruzado.

Asimismo, cada conciliaci3n es guardada en una caja con una impresi3n de su planilla resumen y los extractos. Las planillas no cuentan con ninguna firma ni informaci3n de quien fue el responsable de su preparaci3n, asimismo el modelo de planilla utilizado no prevé un campo para las firmas del responsable de su preparaci3n y otro para el responsable de su control. Lo descripto implica que no queda documentado quien la preparó, así como tampoco rastro del control realizado.

Además, la inexistencia de estas firmas dificulta la asignaci3n de responsabilidades, así como también implica que no quede constancia de la revisi3n de la preparaci3n de las mismas. Por otro lado, tampoco existe control por oposici3n.

Riesgo al que se le asigna el número 11 en la matriz de riesgos del componente evaluaci3n de riesgos. Para su mitigaci3n se propone comenzar hacer controles de las

conciliaciones bancarias mensuales llevadas a cabo por el jefe contable, por el área de finanzas y por el gerente de administración.

Actividades de Control

Riesgo N° 1. Falta de fiabilidad de la información.

Se observa que es necesario incorporar o modificar procedimientos, políticas y procesos en cuanto a controles dentro de la empresa, siempre hablando en relación al circuito y sector relevados. Si bien la empresa cuenta con políticas y procedimientos, éstos no son conocidos por cada uno de los empleados de la organización, no siendo de esta manera claro para cada integrante cuál es la responsabilidad en cuanto a controles dentro de la misma. Generalmente se observa que tales procedimientos surgen desde cada puesto de trabajo subjetivamente, no contando con procedimientos formales válidos en general.

Es evidente la intención desde la Alta Dirección con respecto a que el cumplimiento de controles sea esencial en cada circuito de la empresa, pero no se cuenta con políticas claras transmitidas a cada integrante de la organización al respecto.

Inicialmente lo descripto se encuentra relacionado con este primer riesgo: falta de fiabilidad de la información al no contar con procedimientos claros que ayuden a transmitir información necesaria de manera clara, en tiempo y forma. Riesgo asignado con el número 1 de la matriz de riesgo correspondiente, allí figura la descripción de la acción propuesta para su mitigación y la manera en que se llevará a cabo. De esta manera se propone comenzar a preparar al equipo del área contabilidad para implementar controles mensuales como por ejemplo trabajar con respaldo en papeles de trabajo en donde se realicen cruces

entre éstos últimos y la contabilidad, llevando a cabo por otro lado conciliación mensual de cuentas patrimoniales.

Riesgo N° 2. Implementación óptima del sistema informático utilizado por la empresa.

Con respecto a lo observado, a continuación, se propone comenzar a capacitar al personal para poder utilizar óptimamente el sistema de información utilizado, en donde participen todos los empleados por área ya que se observa que tal sistema no es utilizado óptimamente a causa de no haber implementado capacitaciones relacionadas con el uso eficiente del mismo. Este riesgo se encuentra vinculado con el número 2 de la matriz de riesgos correspondiente al componente de control interno actividades de control.

Riesgo N° 3. Falta de formalización de procesos.

Por último, se detecta el siguiente riesgo: falta de procedimientos relacionados con controles internos formalizados, es decir que surjan desde la empresa y no desde los empleados de manera subjetiva al llevar a cabo las tareas operativas, contando de esta manera con procedimientos no oficiales, en vez de contar con procesos formalizados, oficiales, que surjan desde la dirigencia, a ser cumplidos obligatoriamente por cada integrante de la organización. Riesgo que es trabajado en la siguiente etapa para lograr su mitigación, asignado con el número 3 en la matriz de riesgo correspondiente a este componente de control interno.

El accionar propuesto para comenzar la mitigación del mismo se encuentra relacionado con la implementación de modificaciones en políticas y procedimientos en cuanto a controles que sea inicialmente establecido por la alta dirección para el posterior cumplimiento al llevar a cabo las tareas por cada uno de los integrantes de la organización. Para ello deberán formalizarse procesos a implementar en la empresa relacionados con controles internos y para aquellos procedimientos que ya existan y no son oficiales, tomar la decisión de formalizarlos o erradicarlos.

Tales políticas, procedimientos y procesos no son comunicados y aclarados al momento de contratar a los empleados y al capacitarlos para sus puestos de trabajo. De esta manera, cada integrante de la organización cuenta con libertad para cumplir con controles que considere óptimos subjetivamente.

En conclusión, faltan políticas y procedimientos en la empresa con respecto al cumplimiento de controles internos, además, las políticas existentes no son conocidas de manera oficial por los integrantes de la organización. Resulta difícil medir desvíos en los objetivos si no hay normas, medidas o procesos claros para cumplir al respecto.

Información y Comunicación

Riesgo N° 1. Falla en la comunicación a los integrantes de la organización con respecto a objetivos, misión y visión de la empresa.

Es necesaria una formalización en la comunicación dentro de la organización, ya que la información en general, no es comunicada oficialmente a todos los integrantes desde los niveles más altos a los más bajos. De esta forma los rumores de pasillo son constantes cuando surgen nuevos temas, en muchos casos distorsionando la verdadera información.

Pocas personas, generalmente de mandos medios hacia niveles más altos, cuentan con información importante de la empresa. Esto, además de dificultar el grado de pertenencia que sientan los empleados hacia los objetivos de la empresa por no conocerlos y no formar parte de ellos, aumenta el desconcierto con respecto a la misión de la empresa que puedan percibir los integrantes de la organización. Riesgo asignado con el número 1 en la matriz de riesgos correspondiente a este componente de control interno, en donde se describe la manera en que se llevara a cabo el accionar para su mitigación.

Así se propone la implementación de reuniones por nivel, por área y en general, ya sea con la finalidad de trabajar en relación a objetivos de la organización o así también para llevar a cabo reuniones informativas con respecto a datos importantes de la empresa.

De esta manera, una vez identificados objetivos, misión y visión de la empresa, se propone la implementación de reuniones informativas desde la alta dirección, dirigidas a todos los integrantes de la organización, comunicando estrategias de la empresa, objetivos, señales con respecto a cómo marcha la organización, considerando a estas reuniones necesarias para evitar que la información fluya de otra manera y se distorsione el verdadero mensaje.

Riesgo N° 2. Falta de fluidez de información dentro de la empresa en todos los sentidos y direcciones.

Por otro lado, es necesaria una vía de comunicación en sentido contrario, es decir de abajo hacia arriba, para poder transmitir información desde los niveles más bajos a los más altos. Se observa que esta comunicación en ambos sentidos no fluye normalmente. Riesgo al que se le asigna el número 2 en la matriz de riesgo correspondiente al componente de control interno información y comunicación. El accionar propuesto, es elaborar canales de comunicación para que cada integrante de la organización tenga la posibilidad de comunicarse con niveles superiores, accionar que es desarrollado en la etapa siguiente de aplicación.

Riesgo N° 3. Falla en la comunicación a los integrantes de la organización con respecto a procedimientos implementados y a implementar.

Por último, se observa que las políticas, procesos y procedimientos de la organización con respecto a controles internos no son comunicados a todos los integrantes de la organización, por lo que se detecta un riesgo relacionado con el cumplimiento subjetivo de controles según percepciones particulares de las personas que en el día a día llevan a cabo las tareas en cada sector.

Este riesgo es desarrollado en la matriz de riesgos correspondiente al que se le asigna el número 3, para el que se propone el siguiente accionar para comenzar a trabajar en su mitigación: informar sobre políticas y procedimientos de control interno a cada integrante

de la organización al momento de ingreso a la empresa, es decir, que el cumplimiento de controles interno sea parte de la descripción del puesto de trabajo al tomar personas a formar parte de la organización.

Así, al analizar este componente de control interno, se detectan riesgos para los cuáles se elabora una matriz de riesgos en la etapa práctica con el objetivo de mitigarlos a partir de mejora en ciertos controles. Tales riesgos son: falta de comunicación e información dentro de la empresa y falta de conocimiento en general con respecto a los objetivos generales de la organización.

Además, se observa que la comunicación fluye en un solo sentido, desde niveles jerárquicos a los más bajos. Tales riesgos son analizados en la siguiente etapa, en la cual se describe como se llevará a cabo el accionar para mitigar estos riesgos nombrados, es decir, hasta aquí se expuso el accionar y en la etapa siguiente la manera en que se llevará a cabo detalladamente.

Supervisión

Riesgo N° 1. No se observa que se lleve a cabo la tarea puntual de gestión de riesgos desde el área auditoría interna.

Al llevar a cabo el relevamiento descripto, se observa que la empresa cuenta con un área de auditoría interna que lleva a cabo las actividades de control en los distintos sectores de la organización, sin embargo, no se observa que se lleve a cabo un seguimiento adecuado circuito por circuito con la finalidad de detectar riesgos críticos como

consecuencia de la debilidad de controles internos en las distintas actividades operativas que se desarrollan diariamente. Riesgo al que se le asigna el número 1 al elaborar la matriz de riesgos correspondiente al componente de control interno supervisión, en donde el accionar propuesto para trabajar con respecto a este riesgo es justamente proponer accionar para su posterior mitigación.

Para la mitigación de este riesgo detectado, se propone estructurar un equipo especializado que lleve a cabo tareas de auditoría interna en general dentro de la organización con la finalidad de que continúe cumpliendo sus tareas como ya viene cumpliendo dentro de la organización a través del área auditoría interna, pero que además, cumpla con la tarea específica de gestionar riesgos realizando relevamientos en los circuitos de la empresa con el objetivo de detectar debilidad en controles que signifiquen riesgos, midiendo su impacto, probabilidades y posibles acciones a incorporar o mejorar para mitigar tales riesgos críticos.

Riesgo N° 2. Supervisión de controles subjetivo desde cada puesto de trabajo.

Con respecto a este riesgo detectado, se observa que los desvíos detectados se corrigen en tiempo y forma según como cada integrante de la organización considera subjetivamente oportuno, lo cual, si bien es positivo que se midan desvíos, no se considera óptimo que se lleve a cabo de manera subjetiva. No se cuenta con un proceso de monitoreo oficial con respecto al sistema de control interno.

De esta manera al no contar con un sistema de supervisión formal, hay desvíos que pueden no ser detectados oportunamente, no pudiendo evitar peligros y sorpresas en un

futuro. Riesgo relacionado con el número 2 de la matriz de riesgo correspondiente al componente de control interno supervisión.

Ante esta observación se propone que el cumplimiento de controles se realice según lo implementado y comunicado por el área de auditoría interna, respetando la manera informada respecto a cómo se llevará a cabo la gestión de riesgos controlando posteriormente su adecuado cumplimiento desde el área antes nombrada. La manera de llevarlo a cabo detalladamente es desarrollada en la siguiente etapa de aplicación práctica.

Riesgo N° 3. Falta de un procedimiento fijo a seguir para monitoreo o supervisión del sistema integral de control interno

Esto último, se relaciona además con el riesgo número 3 de la matriz de riesgos correspondiente a este componente de control interno ya que no se observan procesos claros de supervisión o monitoreo del sistema de control interno. Trabajar con matrices de riesgos es el accionar propuesto para su mitigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N°4

Matriz de Riesgos: Entorno de Control

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto		Probabilidad			MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario de la empresa	Clasificación de Riesgos
						Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Valoración						
1	Marz 2018	Entorno de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Se observa que el personal no cumple de manera óptima con lo que su jefatura o gerencia realmente requiere.	Pérdida de competitividad por sobredimensionamiento de la estructura (bajo nivel de productividad de la dotación)	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Desvincular personal con mala performance/medir el desempeño individual/implementar un modelo de remuneración variable por objetivos	Agosto 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Aplicar modelo de premios y castigos/premiar el buen desempeño	Crítico
2	Marz 2018	Entorno de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Consecuencia de una posible desmotivación si no se aplica a futuro un sistema de beneficios hacia los empleados.	Posible incumplimiento por ausencia del personal como consecuencia del riesgo 3.	Moderado	1,99	Ocasional	1,99	3,96	Talleres de ausentismo, mejorar procesos	Noviembre 2018	ABIERTO		Concientizar con respecto a la importancia de la presencia diaria en el puesto de trabajo	Medio
3	Marz 2018	Entorno de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	No se observa que el recurso humano de la empresa sea beneficiado con un sistema de premios.	Posible desmotivación futura en los empleados si no se trabaja con un sistema de beneficios básico para los empleados.	Muy Significativo	4,00	Probable	3,99	15,96	Trabajar desde el sector de RRHH para comenzar programas de motivación para los empleados, ya sea con premios como compartiendo los objetivos de la organización.	Noviembre 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Involucrando a los empleados en los objetivos de la empresa, se incrementa en grado de pertenencia por parte del empleado y así la motivación	Crítico
4	Marz 2018	Entorno de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	No se trasmite desde la alta dirección como valor de la cultura organizacional el cumplimiento de controles internos.	No se observa una clara y precisa política de control interno en la empresa, que sea transmitida como valor de la cultura organizacional a todos y a cada uno de los integrantes de la organización	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Como primera medida, identificar cual es la política que jerárquicamente se quiere transmitir como valor de la cultura organizacional	Agosto 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		El primer lugar donde debe surgir el respeto y convicción sobre este valor es en los dirigentes de la organización.	Crítico

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 5

Matriz de Riesgos: Evaluación de riesgos

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Cada empleado del circuito puede emitir notas de crédito sin ningún tipo de control previo.	Proceso de Aprobación Notas de Créditos	Muy Significativo	4,00	Probable	3,99	15,96	Control de Aprobación, esta involucrada también el área de contabilidad ya que esto influye en la valuación del rubro créditos por ventas.	Sept 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Responsable de área, gerente de área deben firmar las Notas de Crédito. Cuando su importe es superior al \$200.000 también debe firmar el Director.	Crítico
2	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Ventas- Créditos por Ventas	No se hace control del concepto exacto por el que se emiten notas de crédito por diferencias de inventarios.	Créditos por diferencia de inventarios	Alto	2,99	Casi Certeza	5,00	14,95	Comenzar a cumplir con controles de aprobación de notas de crédito, también llevar inventarios en almacenes para conocer exactamente el concepto por el cual se reclaman.	Agosto 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Control de Aprobación, esta involucrada también el área de contabilidad ya que esto influye en la valuación del rubro créditos por ventas.	Crítico
3	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Ventas- Créditos por Ventas	Cada integrante del sector gestiona cobros según como lo considere óptimo subjetivamente.	Atraso en el cobro de facturas	Moderado	1,99	Probable	3,99	7,94	Desarrollar canal de reclamo operativo eficiente.	Noviembre 2018	ABIERTO		Capacitación del área para utilizar procesos estandar al gestionar cobro. Evitar criterios subjetivos al reclamar falta de pago.	Alto
4	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	No se cumple con un criterio fijo para imputar quebrantos por deudores incobrables.	Cobrabilidad y Probabilidad Cobranzas	Muy Significativo	4,00	Probable	3,99	15,96	Trabajar con abogados que llevan a cabo los reclamos una vez vencidos plazo para el cobro desde la empresa.	Octubre 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Identificar un criterio para imputar quebrantos por deudores incobrables, esto influye también en el área de contabilidad con respecto a la valuación del rubro créditos por ventas.	Crítico
5	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Las registraciones de documentos cobrados se hacen en algunos casos en fecha no correspondiente.	Cobranzas percibidas no registradas y registraciones en período posterior al percibido	Alto	2,99	Moderado	2,99	8,94	Control en el registro de recibos. Trabajar en conjunto con contabilidad, conciliaciones bancarias.	Julio 2018	ABIERTO		Prestar atención a la fecha ingresada al momento de registrar recibos	Alto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 5

Matriz de Riesgos: Evaluación de riesgos - Continuación

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
6	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Contabilidad	Asientos manuales no documentados	Registración de asientos sin archivo de una minuta con respaldo documental	Moderado	1,99	Ocasional	1,99	3,96	Implementación de una carpeta donde se archiven los asientos manuales y sus antecedentes. Es necesaria la firma del responsable.	Agosto 2018	ABIERTO		Cada minuta de asientos registrados deberan tener su respaldo documental.	Medio
7	Marz 2018	Evaluación de Riesgos	Contabilidad	Falta de control a las conciliaciones bancarias	Conciliaciones Bancarias preparadas por una persona del sector contabilidad sin control de otra con cargo jerarquico.	Alto	2,99	Moderado	2,99	8,94	Control de las conciliaciones por jefe de contabilidad, control del area de finanzas y firma de Gerente de Administración. Contar con una carpeta abierta por periodo para las conciliaciones elaboradas mensualmente.	Noviembre 2018	ABIERTO		No son controladas por el área de tesorería u alguna jefatura para realizar un control cruzado. No son firmadas ni por quien las preparó ni por algún otro responsable de control.	Alto

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 6

Matriz de Riesgos: Actividades de Control

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Marz 2018	Actividades de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Debilidad en controles significa debilidad en la información a transmitir.	Falta de Fiabilidad de la Información	Muy Significativo	4	Probable	3,99	15,96	Conciliación Cuentas Mensuales	Octubre 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Preparar bien al equipo de cada área o circuito para poder hacer controles mensuales entre papeles de trabajo y mayores que surjan desde la contabilidad	Crítico
2	Marz 2018	Actividades de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Implementación óptima del sistema de información.	Implementación SL, sistema a emplear por la empresa a partir de 2018	Alto	2,99	Ocasional	1,99	5,95	Confeccionar manuales para realizar capacitaciones por área o circuito	Noviembre 2018	ABIERTO		Realizar una implementación del sistema en donde los integrantes enten involucrados	Medio
3	Marz 2018	Actividades de Control	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Falta de formalización en procesos.	Procedimientos relacionados con controles internos no formalizados, y algunos de ellos no son oficiales, estos últimos surgen de los empleados	Muy Significativo	4	Casi Certeza	5	20,00	Formalizar procedimientos a implementar en la empresa en cuanto a controles y para aquellos que si bien existen no son oficiales, formalizarlos o erradicarlos	Octubre 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Modificación de las políticas y procedimientos en cuanto a controles a ser cumplidos por cada integrante de la empresa	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 7

Matriz de Riesgos: Información y Comunicación

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Marz 2018	Información y comunicación	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Falta de comunicación a los integrantes de la empresa con respecto a objetivos, misión y visión.	Falta de comunicación e información dentro de la organización. Falta de conocimiento en general con respecto a los objetivos generales de la organización	Moderado	2	Ocasional	2	3,96	Implementación reuniones por nivel, por área y en general, ya sean para discutir objetivos o informativas sobre ellos - Mitigar con el rumor de pasillo	Noviembre 2018	ABIERTO		La información compartida a los empleados incrementa el grado de pertenencia con respecto a los objetivos de la empresa por parte de ellos. Esto también influye en la motivación.	Medio
2	Marz 2018	Información y comunicación	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	La información en la empresa no fluye en todos los sentidos y direcciones.	Se observa que la comunicación fluye en un solo sentido, desde niveles jerárquicos a los más bajos	Bajo	1	Ocasional	2	1,97	Elaborar canales de comunicación para que cada integrante de la organización tenga la posibilidad de diálogo con niveles jerárquicos. Estructura piramidal tradicional queda atrás	Noviembre 2018	ABIERTO		Es necesario un ida y vuelta en la comunicación con jerárquicos para el óptimo cumplimiento de objetivos	Bajo
3	Marz 2018	Información y comunicación	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	No se comunica a los integrantes de la empresa cuál es la política con respecto al cumplimiento de controles.	Falta de comunicación a los integrantes de la empresa con respecto al cumplimiento de procesos implementados y a implementar relacionados con controles internos - Cumplimiento según percepciones subjetivas	Muy Significativo	4	Probable	4	15,96	Informar sobre las políticas y procesos en cuanto a controles a cada integrante de la organización al momento de su incorporación a la empresa	Noviembre 2018	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Como descripción del puesto de trabajo de cada empleado, incorporar el cumplimiento de controles internos, en forma clara y detallada	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Tabla N° 8
Matriz de Riesgos: Supervisión

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	ACCIONAR PARA MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Marz 2018	Supervisión	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Se detectan riesgos a causa de debilidad en controles que no son gestionados adecuadamente.	Carencia de una adecuada estructura de control interno	Muy Significativo	4	Casi Certeza	5	20,00	Desarrollar el área de auditoría interna para que se lleve a cabo una adecuada tarea de gestión de riesgos, identificando riesgos y trabajando para su posterior mitigación.	Noviembre 2018	EN ANÁLISIS DE RESOLUTOR		Se requiere una adecuada estructura de control interno.	Critico
2	Marz 2018	Supervisión	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	Supervisión subjetiva.	Control Subjetivo dependiendo del criterio de cada integrante de la organización una vez que se presentan obstáculos en las tareas desarrolladas	Alto	3	Probable	4	11,93	Cumplimiento de controles formales implementados desde el área de auditoría interna	Noviembre 2018	EN ANÁLISIS DE RESOLUTOR		Proponer procesos de supervisión y monitoreo del sistema de control interno. Castigo al no cumplimiento	Alto
3	Marz 2018	Supervisión	Ventas- Créditos por Ventas y Contabilidad	No se lleva a cabo un criterio fijo de monitoreo o supervisión de controles internos.	Falta de procesos para la supervisión o monitoreo del sistema de control interno	Alto	3	Probable	4	11,93	Volcar información relevada en cuanto a riesgos detectados, en una matriz de riesgos elaborada para llevar un seguimiento de estos hasta la efectiva mitigación	Noviembre 2018	ABIERTO		Una vez definidos los procesos de supervisión, cumplimentarlos	Alto

Fuente: Elaboración Propia

4. CONCLUSION

Como conclusión las principales acciones a implementar para la mitigación de riesgos detectados al analizar cada uno de los componentes de control interno que significan mejoras en el sistema integral de control interno de la empresa son:

Entorno de Control

- Establecer métricas para medir desempeño de personal en la empresa, con la finalidad de implementar un sistema de premios y castigos, desvinculando a personal que no cumpla con lo requerido, apuntando a la aceptación y cumplimiento de controles.
- Asignar al personal un sistema de beneficios básicos para incentivar y motivar a los mismos, involucrándolos al mismo tiempo en objetivos, misión y visión de la empresa, ya que es necesario incrementar el sentido de pertenencia para lograr en definitiva tales objetivos.
- Identificar desde la alta dirección una política precisa y detallada con respecto al cumplimiento de controles internos que jerárquicamente desea transmitir como valor de la cultura organizacional, a partir de reuniones en donde participen directores, gerentes, jefes y administrativos.

Evaluación de Riesgos

- Establecer un procedimiento con respecto a la emisión de notas de crédito en general, en donde para su emisión deban ser autorizadas por el responsable de área específica, gerente de administración y en caso de notas de crédito de importe bruto mayor a \$200.000 director de la empresa.

- Recomendación para comenzar a llevar a cabo inventarios en los grandes almacenes para que las notas de crédito por diferencias de inventarios puedan ser controladas y no solo aceptadas cuando estas son reclamadas por clientes.
- Gestionar un proceso de reclamo operativo eficiente para la gestión de cobros y posterior cálculo de quebrantos por deudores incobrables, cumpliendo para esto último con criterios fijos.
- Registrar cobros percibidos en periodo correspondiente controlando conciliaciones bancarias.
- Valuación correcta del rubro bienes de cambio, imputando a resultado-perdida el material obsoleto, incluyendo solo material que según norma contable vigente corresponda.
- Devengar gastos en periodo en el que efectivamente sea prestado el servicio, realizando autorizaciones correspondientes o en su defecto imputando provisiones.
- Implementar controles jerárquicos al llevar a cabo las conciliaciones bancarias.

Actividades de Control.

- Preparar al equipo de contabilidad y demás áreas para comenzar a implementar controles mensuales conciliando cuentas patrimoniales con respaldos en papeles de trabajo.
- Formalizar y documentar procesos y procedimientos relacionados con el cumplimiento de controles con el objeto que sea posible asignar responsabilidades al respecto.

Información y Comunicación.

- Compartir información con respecto a los objetivos, misión y visión de la empresa con cada uno de los empleados ya que de esta forma se considera que incrementa el grado de pertenencia de los mismos hacia el logro de estos objetivos.
- Implementar canales de comunicación para que la información fluya en todo sentido y dirección dentro de la organización.

Supervisión.

- Comenzar a llevar a cabo la tarea puntual de gestión de riesgos desde el área de auditoría interna.
- Comenzar a implementar la supervisión y monitoreo del sistema de control interno a partir de la elaboración de matrices de riesgos, relevando circuitos de la empresa, proponiendo accionar para la mitigación de riesgos detectados.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, M. H., Morales, V. G., & Toledo, M. R. (1996). *Cuadernos de estudios empresariales*. Obtenido de Dialnet:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=164240> [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2018]

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoria, un enfoque integral*. Mexico. 11ra Edicion: Pearson Educacion.

Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. España: Diaz de Santos.

Lattuca, A. J., & Mora, C. A. (2004). Manual de Auditoria N° 5 Ed.10. En A. J. Lattuca, & C. A. Mora, *Informe Area Auditoria N°5 Manual de Auditoria* (págs. 38-42). Buenos Aires: FACPCE.

Price Waterhouse Coopers. (2013). *Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado COSO*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

Casal, Vitoria, La Corriente Positivista y su Influencia en la Ciencia Contable. *Actualidad Contable Faces* [en línea] 2002, 5 : [Fecha de consulta: 30 de abril de 2018]

Scarabino, Estructura formal de los estados contables: Nuevos paradigmas de la ciencia contable. Primera parte. *Invenio* [en línea] 2008, 11 (noviembre) : [Fecha de consulta: 30 de abril de 2018]

Sandino, J. F. (1999). *Partida doble*. Obtenido de Dialnet.

Anexo I. Entrevista a la gerencia de administración. Expectativa de la empresa en relación a cada componente de control interno.

Preguntas:

Entorno de Control.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas desde la alta gerencia de la empresa en cuanto al componente de control interno Entorno de Control?

R: La Dirección espera que el cumplimiento de controles sea incorporado en primera medida para que sea posible transmitirlo a cada uno de sus empleados.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este primer componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante analizar si realmente el control interno es algo que surge de los dirigentes y si esto es auditado y se le presta atención.

3- P: ¿Cuál es la importancia que considera la empresa con respecto a la transmisión del cumplimiento de controles como un valor de su cultura organizacional?

R: Es importante contar con controles, pero si estos no son difundidos o comunicados es difícil pretender su cumplimiento.

4- P: ¿Hoy es un valor de su cultura organizacional claro a transmitir?

R: Hoy no se encuentra incorporado como valor de la cultura organizacional, pero se tiende a ello.

5- P: ¿De dónde inicia esta inquietud o política a transmitir, de qué nivel?

R: De la misma gerencia ya que son los primeros interesados en que este tipo de controles se cumpla.

Evaluación de Riesgos.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas desde la alta gerencia de la empresa en cuanto al componente de control interno Evaluación de Riesgos?

R: Comenzar a realizar relevamientos para definir si se están cumpliendo con controles o no y esto que riesgo significa.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante en primer medida conocer en qué estado se encuentra la empresa en relación a los componentes de control interno para luego comenzar a relevar circuitos.

3- P: ¿Cuáles son los circuitos a relevar para la identificación de riesgos, ya que relevar todos los circuitos de la empresa muy complejo para llevar a cabo este trabajo? ¿Por qué se eligen estos circuitos?

R: Los circuitos relevados son Ventas – Créditos por Ventas y es elegido por el volumen de ventas en pocos clientes, quizá el 20% de los clientes hacen al 80% de las ventas.

4- P: ¿Cuál es la metodología que la empresa considera que se debe llevar a cabo a partir de cada uno de estos riesgos identificados? Explicar paso a paso la metodología a implementar.

R: La empresa una vez relevado los circuitos en busca de definir cuál es el grado de cumplimiento de controles plasma los riesgos identificados en matrices de riesgos a fin de ser cubiertos.

Actividades de Control.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas desde la alta gerencia de la empresa en cuanto al componente de control interno Actividades de Control?

R: La empresa desea conocer cuáles son los controles que se están llevando a cabo en cada uno de los circuitos objeto de estudio y a partir de allí proponer mejoras para poder reducir riesgos.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Lo importante a analizar es en primer medida cual es la importancia que la empresa está dando a este componente de control interno, que controles están formalizados y cuáles no para formalizar en caso de decidirlo a los que no lo estén

3- P: ¿Se releva si las actividades de control se cumplen en todos los niveles o únicamente en los empleados que desarrollan tareas diarias específicas de cada circuito de la empresa?

R: Se releva en general cual es la cultura en cuanto a cumplimiento de controles desde el más alto nivel hacia el más bajo. El cumplimiento de controles tiene que llegar a formar parte de la cultura organizacional siendo interés de todos.

- 4- P: ¿De dónde considera la empresa que deben surgir las políticas, procesos con respecto controles para que sean obligatorios? ¿La obligatoriedad de cumplimiento de los controles es para los empleados o es para la dirigencia también, es decir para toda la empresa?

R: La obligatoriedad debe surgir desde la dirigencia de la organización, una vez transmitidos y comunicados es de esperar que toda la comunidad de la empresa los cumpla.

- 5- P: ¿Se considera que desde los empleados pueden cumplirse con procesos no formales?

R: Se tiende a evitar los procesos no formales para no evaluarlos subjetivamente. La libertad de decisión ante cumplimientos puede llevar a soluciones subjetivas que no siempre es la mejor por no considerar todos los puntos o consecuencias que éstas pueden llegar a tener en la empresa.

Información y Comunicación.

- 1- P: ¿Cuáles son las expectativas desde la alta gerencia de la empresa en cuanto al componente de control interno Información y Comunicación?

R: La empresa pretende que se considere importante la comunicación e información en general para poder estar conectados y así adquirir sentido de pertenencia en la empresa. No conocer objetivos, misión, visión y metas no es posible si pretendemos gente comprometida con ellos.

- 2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Se releva si la información corre en todo sentido, si existe comunicación, si es compartida la información.

- 3- P: ¿La comunicación según la empresa debe fluir solo de arriba hacia abajo o en todos los sentidos? ¿Qué piensa la empresa con respecto a este punto?

R: Es necesario que la información fluya en todo sentido. Que cada uno tenga acceso a su superior ya que las generaciones nuevas tienen esa necesidad de

feedback continuo. Para la empresa es importante escuchar y prestar atención a nuevas ideas y nuevas formas de pensar.

4- P: ¿Cuándo se deben comunicar los controles que deben ser cumplidos obligatoriamente a cada integrante de la organización?

R: Los controles deben ser comunicados al momento de ingresar a la empresa como un ítem de la descripción del puesto de trabajo.

Supervisión.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas desde la alta gerencia de la empresa en cuanto al componente de control interno Supervisión?

R: Es importante una vez instalados los controles y comunicados esto sea monitoreado para que su cumplimiento sea vigente en el tiempo.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante detectar si la empresa cuenta con algún procedimiento de supervisión de cumplimiento de controles y cuáles son las medidas a tomar en caso de identificar falta de cumplimiento.

3- P: ¿Qué estructura de monitoreo considera óptima a implementar la empresa?

R: La empresa considera importante el relevamiento en circuitos de la empresa con el fin de identificar riesgos asociados a la falta de cumplimiento de controles y a estos volcarlos en una matriz de riesgos proponiendo acciones para mitigarlos.

Anexo II – Organigrama de la empresa



Anexo III. Entrevista a jefe responsable de área o sector objeto de estudio. Check list de controles.

Check list por componente de control interno.

Entorno de Control

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Dentro del circuito o sector objeto de estudio existe una política definida a seguir por cada uno de los emleados con respecto al cumplimiento de controles internos?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
2	¿De existir una política con respecto al cumplimiento de controles internos, ¿ésta es clara? ¿Surge desde la alta dirección? ¿Se transmite como valor de la cultura organizacional?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
3	¿Se conoce cual es la filosofía y estilo de la alta dirección con respecto al cumplimiento de controles y en general?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
4	¿El recurso humano es el recurso mas importante dentro de la empresa? ¿Se considera que se trabaja diariamente en la motivación de los empleados? ¿Desde el área de RRHH se asignan beneficios a los empleados?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
5	¿Son de público conocimiento dentro de la organización la estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
6	¿Los objetivos de la empresa, visión y misión son compartios a cada uno de los integrantes de la empresa? ¿Existe adhesión a las políticas y objetivos establecidos?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
7	¿Las responsabilidades son asignadas de manera clara y precisa a cada integrante dentro de la empresa? ¿En que momento son asignadas en caso de contestar SI o cuando se considera que se debería hacer en caso de contestar NO?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control
8	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asiados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno entorno de control? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno entorno de control

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Evaluación de Riesgos

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿En el circuito ventas-créditos por ventas existe un claro procedimiento con respecto a la emisión de documentos-notas de crédito? ¿Se realizan controles de autorizaciones al emitir estos documentos?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
2	¿Se hace un estudio de antecedentes de clientes de la empresa? ¿Se hace un seguimiento de cuentas corrientes de clientes? ¿Al momento de otorgar financiación se hace un análisis de riesgo crediticio al asignar montos a nuevos clientes? ¿Se podría mejorar el proceso de cobranzas o es óptimo?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
3	¿Se realizan inventarios periódicos en los grandes almacenes? ¿Las notas de crédito por diferencias de inventarios son controladas? ¿Se conoce el concepto exacto, cantidad en material y económico al emitir notas de crédito reclamadas por grandes clientes relacionadas con este concepto?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
4	¿Existe relación de este circuito con el área contable? ¿Se llevan a cabo conciliaciones contables de cuentas de clientes? ¿El circuito es conciente de que todo documento emitido impacta contablemente y cómo? ¿Alguno de los riesgos detectados en el circuito ventas-créditos por ventas impacta en el sector de contabilidad? ¿Cómo?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
5	¿Las ventas son registradas en período correspondiente imputando impuestos en el mismo? ¿Existe un procedimiento para la provisión de ventas en caso de aquellas facturas que no puedan emitirse real? ¿Se respetan las fechas de reversas de provisiones y facturación real posterior?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
6	¿En caso de culminar la gestión de cobranza desde la empresa existe un procedimiento alternativo para continuar con el mismo? ¿Al detectar deuda vencida existe un procedimiento fijo para calcular quebrantos por deudores incobrables?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
7	¿Con respecto a las conciliaciones bancarias realizadas desde el área de contabilidad, se respeta desde cada área con la registración en tiempo y forma de los diferentes movimientos de bancos?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
8	¿En el área de contabilidad existe un calendario de cumplimiento para la recepción de información a recibir desde las distintas áreas y un calendario para cierre de estados de resultados mensuales?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
9	¿Al relevar el sector de contabilidad se detecta algún rubro mal valuado según norma contable vigente? ¿Cuáles? ¿Se consideran ajustes a realizar?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
10	¿Los gastos son imputados en período correspondiente? ¿Existe un procedimiento para la provisión de gastos en caso de aquellas facturas que no puedan emitirse real? ¿Se respetan las fechas de reversas de provisiones y facturación real posterior?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos
11	¿Al emitir documentos se hace un archivo de comprobantes-respaldos? ¿Estos se encuentran al alcance de personas interesadas en revisarlos?		x	
12	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno valuación de riesgos? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno evaluación de riesgos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Actividades de Control

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Existen manuales de funciones y procedimientos en cada circuito de la empresa? ¿Son escritos, claros y precisos? ¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno actividades de control
2	¿Existen políticas, procesos o procedimientos claros en cada circuito con respecto al cumplimiento de controles internos al llevar a cabo las tareas diarias específicas de cada sector?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno actividades de control
3	¿Los procesos que ya existen surgen desde la empresa? ¿Son oficiales y formalizados?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno actividades de control
4	¿Existen procedimientos que surjan desde el cumplimiento subjetivo de los empleados al llevar a cabo tareas diarias dentro de sectores de la empresa?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno actividades de control
5	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno actividades de control? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno actividades de control

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Información y Comunicación

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Cuenta la empresa con canales de comunicación para que fluya la información? ¿Esta fluye en todos los sentidos o solo de arriba hacia abajo?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno información y comunicación
2	¿La información es identificada, capturada y comunicada al personal en forma y tiempo que permita cumplir con responsabilidades asignadas?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno información y comunicación
3	¿Es comunicado a cada integrante de la organización cuales son los objetivos, metas, visión y misión de la empresa?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno información y comunicación
4	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno información y comunicación? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno información y comunicación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Supervisión

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿La empresa cuenta con una estructura eficiente de control interno? ¿Se miden desvíos a los objetivos planeados previamente?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno supervisión
2	¿Se gestionan riesgos en los circuitos de la empresa proponiendo accionar para su mitigación? ¿Se hace una evaluación para la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios como por ejemplo utilizando matrices de riesgos?		x	Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno supervisión
3	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno supervisión? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada al diagnosticar el componente de control interno supervisión