



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

Carrera: Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO SISTEMA DE
INFORMACION DE GESTION ESTRATEGICA. EL CASO DE LA
EMPRESA PYME “CONSTRUIR S.A.” DEL RUBRO DE LA
CONSTRUCCION.**

Autor:

Cra. Carla Sofía Morello

Tutor:

Mgter. César G. Torres

Córdoba, 30 de Junio de 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Mgter. César G. Torres, quien me guió con mucha predisposición a lo largo de todo el desarrollo del presente trabajo aportando sus conocimientos y experiencia.

A la Dra. Eliana Werbin, Co- Directora de la Especialidad, por su dedicación y constante apoyo a lo largo de la carrera.

Al Dr. Juan A. Argüello, quien estuvo en cada detalle ayudándome a lograr mi objetivo.

A todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que hicieron posible este logro.



La contabilidad gerencial como sistema de información de gestión estratégica. El caso de la empresa Pyme "Construir S.A" del rubro de la construcción por Morello, Carla Sofía is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis padres, quienes me acompañan en todas mis decisiones y siempre fueron y son mi modelo a seguir de esfuerzo y dedicación.

A mi novio, que siempre está a mi lado apoyándome.

A mi abuela, que me ayuda diariamente en mis quehaceres domésticos para que pueda dedicarle tiempo a mi carrera profesional.

A mis compañeras de la Especialidad.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar la importancia de la Contabilidad Gerencial como Sistema de Información Estratégica para la toma de decisiones. A partir de un diagnóstico realizado sobre los procesos administrativos de la firma Construir S.A. se proponen mejoras para aquellos que lo ameritan, generando indicadores de control para la toma de decisiones. Luego del análisis de los resultados, se concluye que si la Pyme analizada se enfoca en el desarrollo e implementación de sistemas de contabilidad gerencial que apoyen la toma de decisiones estratégicas, aumentará las posibilidades de éxito de los objetivos de largo plazo, preparándola para afrontar con herramienta técnica los futuros escenarios que pudieran presentársele. Además se destaca el rol del profesional en Ciencias Económicas en el diseño de dicho sistema, que agregue valor a la organización, generando una importante ventaja competitiva que le permita el crecimiento sostenido a largo plazo.

Palabras claves: Información Estratégica, Sistemas de Información Computarizados, Control Interno, Control Fiscal.

ABSTRACT

This work was undertaken with the purpose of analyzing the importance of Management Accounting and Strategic Information System for decision-making. From a diagnosis made on the administrative processes of the firm Construir S.A. improvements have been recommended, generating control indicators for decision-making. After analyzing the results, we conclude that if Construir S.A. focuses on the development and implementation of management accounting systems to support strategic decision-making, it will increase the chances of successful long-term objectives. This will give Construir S.A. the technical tools needed to face future scenarios that might come up. In addition, the role of the professional on Economic Science stands in the design of such system, which will add value to the organization and will generate a significant competitive advantage, allowing its long-term sustained growth.

Keywords: Strategic Information, Computer Information Systems, Internal Control, Tax Control.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA	5
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	9
1. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre la Contabilidad Gerencial como Sistema Proveedor de la Información de Gestión Estratégica para la Toma de Decisiones.	9
2. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre los Sistemas de Información Computarizados.....	16
3. Estudio Exploratorio Bibliográfico de Auditoría y Control Fiscal.	24
4. Estudio Exploratorio de Experiencia Práctica sobre la empresa CONSTRUIR S.A. en el contexto de la gestión estratégica de la contabilidad gerencial.....	32
• Estructura Organizativa	32
• Objetivos de la empresa	37
• Sistema de Información Contable Computarizado	42
• Sistema de Control Interno.....	51
• Sistema de Control fiscal.....	61
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68

INTRODUCCIÓN

La empresa “CONSTRUIR S.A.” es una PyME del rubro de la construcción, cuya sede administrativa se localiza en la ciudad de Córdoba Capital. La firma se encuentra en pleno crecimiento y busca ser líder en el mercado desarrollista de la provincia de Córdoba y en un futuro del país también. En contraposición con su objetivo, la firma no cuenta con un sistema de información fidedigno para la toma de decisiones estratégicas.

La intención del presente trabajo es mostrar a la Contabilidad Gerencial como el sistema proveedor de la información de gestión estratégica para la toma de decisiones en la empresa.

El modo en que se usa la información generada por el sistema contable impacta de modo diferente en el desempeño organizacional, especialmente en ámbitos turbulentos como Latinoamérica (Porporato, 2015). Las circunstancias que caracterizan el actual ambiente de negocios, que pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, junto al pleno desarrollo de la denominada sociedad de la información, han obligado a las empresas a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas fórmulas de competir (Paños Álvarez, 1999).

La literatura sobre contabilidad y administración ha documentado que la contabilidad de gestión ayuda a reducir la incertidumbre, pero aún se discute si mejora o no el desempeño de las organizaciones (Wang y otros, 1998). La teoría existente permite concretar que la información reduce la incertidumbre entendida como «la diferencia entre la cantidad de información requerida para desarrollar la tarea y la cantidad de información disponible en la

organización» (Galbraith, 1973); pero estos sistemas pueden ser rígidos, no permitiendo a las organizaciones reaccionar rápidamente (Davila, 2000). Se especula que el exceso de rigidez solo sucede en entornos estables, pero está poco documentado que ese efecto secundario nocivo exista en entornos turbulentos (Kattan y otros, 2007) y particularmente en Latinoamérica (Porporato y García, 2011).

La creación de conocimiento y la gestión de información son factores que predominan entre los directores de una organización como fuentes de mayor competitividad. Las estrategias relativas a la información pueden tener una profunda influencia en la creación y destrucción de competencias nucleares que sustentan la ventaja competitiva. El efecto de la capacidad de procesamiento de información sobre los recursos y competencias para realizar actividades y procesos empresariales transforma la manera como las organizaciones construyen sus relaciones con los demás agentes en su red de valor (Johnson y otros, 2007).

En la organización hay diferentes sistemas de información, que impactan en ella al ser el insumo en la toma de decisiones. El sistema de información contable es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, por medio del cual la organización hace monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos. De esta forma se puede plantear que hay tres propósitos fundamentales que los sistemas de información desempeñan en una empresa (O'Brien y Marakas, 2006):

- Apoyo a sus procesos y operaciones de negocio.
- Apoyo a sus empleados y directivos en la toma de decisiones.
- Apoyo a sus estrategias para conseguir una ventaja competitiva.

Es decir que, el análisis de la información contable deberá permitir evaluar el grado en que el sistema de información financiera de una empresa captura su realidad económica y, por tanto, permite identificar la calidad de la información, las posibles señales de riesgo y las distintas posibilidades de crecimiento (Palepu y otros, 2002). El análisis de información contable es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa. El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Por otro lado, los impuestos son una materia transversal en la adopción de todo tipo de decisiones económicas, entre las cuales se encuentran las elecciones contables de las empresas. Aunque existe la creencia generalizada, basada en la intuición, de que el deseo de evitar el pago de impuestos determina las decisiones contables, poco se sabe en realidad de la medida en que esto es exactamente como suponemos, ya que la literatura empírica se ha realizado, en buena medida, ignorando los posibles efectos de las circunstancias tributarias sobre la información contable (Monterrey Mayoral y Sánchez Segura, 2009).

Además, la computación se ha convertido en un elemento prácticamente indisoluble de las operaciones de las organizaciones, interviniendo en todos los procesos que en ella se gestan. En el ámbito administrativo y contable se confirma esta aseveración. Su participación cambia las características y condiciones tanto de operaciones como de los datos, información y registros que las reflejen. En consecuencia, se impone un replanteo y revalorización del papel del auditor como eje de control. El auditor debe diseñar y ejecutar programas de verificación que se adecuen a las características del procesamiento computarizado. Por lo tanto, es fundamental la importancia del sistema de control interno en un entorno informático,

ya que, si este control es razonablemente aceptable, se dan por buenos los datos que genera el sistema de información computarizado (Rivas, 1992).

Dadas las características y el entorno en el cual se toman las decisiones, y que estas van a ser las mejores que se pueden tomar dentro de un contexto de falta de información, se vuelve sumamente necesario definir y estructurar la información a utilizar dentro de la empresa. Un punto fundamental es que para que exista información estratégica debe necesariamente existir una estrategia previa definida (Dapena, 2004).

El objetivo de este trabajo final fue analizar la Contabilidad Gerencial de la empresa como sistema de información de gestión estratégica, realizando un diagnóstico de los procesos administrativos de la firma Construir S.A. validando aquellos que contribuyan a los objetivos de la misma y realizando las propuestas de mejoras para aquellos que lo ameriten, generando indicadores de control para la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo mediante el estudio exploratorio referido a los siguientes temas:

1. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre la Contabilidad Gerencial como Sistema Proveedor de la Información de Gestión Estratégica para la Toma de Decisiones.

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Dapena (2014)
- Kaplan y Norton (1996)
- Morillo (2004)
- Paños Álvarez (1999)
- Peña (1998)
- Peña (2005)
- Rueda Delgado y Arias Bello (2009)

2. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre la Auditoría de los Sistemas de Información Computarizados.

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Abu-Musa (2006).
- AICPA (1999).
- Alfonso Martínez; Blanco Alfonso y LoyMarichal (2012).

- Beard y Wen (2007).
- Castello (2014)
- Davis (1997).
- De Nobrega (2011)
- DeLone y McLean (2003).
- Gundavelli (2001).
- Melchor Medina, Lavín Verástegui y Pedraza Melo (2012).
- Peña (1998)
- Peña (2005)
- Rivas (1992)

3. Estudio Exploratorio Bibliográfico de Auditoría y Control Fiscal.

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Bassoli (2014).
- Bellina Yrigoyen , Barrenechea y Martínez (2008).
- Jiménez, Gómez Sabaini y Podesta (2010).
- Monterrey Mayoral y Sánchez Segura (2009).

- Sánchez, J. (1989)
- Sierra González, E. (2008).
- PEN. (1996). Ley 24.769. Régimen Penal Tributario.
- C.Apel.Penal Eco., Sala B, “Seguridad y Custodia S.R.L”, (2005).
- TFN. (1972), “Huelva SA”

4. Estudio Exploratorio de Experiencia Práctica sobre la empresa CONSTRUIR S.A. en el contexto de la gestión estratégica de la contabilidad gerencial.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis fue el Área Administrativa de la empresa, sector responsable de proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Variables

- **Estructura Organizativa:** análisis del organigrama de la empresa, definición de los usuarios de la información.
- **Objetivos de la empresa:** el sistema de información que provee a los usuarios de ésta debe apoyar y fomentar la posibilidad de que tanto los objetivos de corto como los de largo plazo se encuentren reflejados en dichos sistema.

- **Sistema de Información Contable Computarizado:** auditoria de sistemas, actividades de evaluación y control de los sistemas de información, comprobar la fiabilidad de la herramienta informática y la utilización que se hace de ella en la organización.

- **Sistema de Control Interno:** análisis de las reglas y normas de procedimiento que regulan el funcionamiento administrativo de una organización.

- **Sistema de Control fiscal:** Auditoria sobre los aspectos fiscales, obtención de evidencia.

Técnicas

Las técnicas a emplear a lo largo del análisis e investigación de las variables antes descritas son:

- **Revisión de estructuras organizacionales:** verificar el cumplimiento de los criterios referidos a segregación de funciones dentro del esquema del procesamiento de la información.

- **Revisión de documentación de sistemas de información (en papel y en bases de datos).**

- **Aplicación de técnicas de muestreo.**

- **Controles programados:** mecanismos de validación incorporados a los programas que procesan las operaciones de la entidad.

- **Técnicas manuales o de observación directa:** entrevista y/o cuestionario.

- **Inspección.**

- **Conciliaciones globales de cuentas contables.**

- **Análisis del cumplimiento de la legislación fiscal.**

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre la Contabilidad Gerencial como Sistema Proveedor de la Información de Gestión Estratégica para la Toma de Decisiones.

Las circunstancias que caracterizan el actual ambiente de negocios, que pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, han obligado a las empresas a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas fórmulas de competir (Paños Álvarez, 1999).

El entorno tanto interno como externo de la organización se mantiene en un constante cambio. Así, cada vez son mayores los riesgos que se le presentan y los mismos se agudizan cuando no se hace un adecuado monitoreo de éstos. Por lo tanto, si el entorno es cambiante, dinámico y altamente competitivo, la información se verá presionada a cambiar y a ser flexible. La información contable constituye un mecanismo de apoyo para la identificación, medición y control de dichos riesgos, por medio del sistema de información. Lo cual permite no sólo monitorear la administración del riesgo, sino también la pertinencia de los procesos (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Es importante el diseño de un sistema de información contable, incorporando el paradigma fundamentado en la construcción de las estrategias de los negocios, y en la vinculación de las tareas, con el propósito de alcanzar los resultados deseados. Es decir, un sistema de información que se adecue a las necesidades de una estructura organizacional en transición, caracterizada por su constante adecuación al entorno (Peña, 2005).

Actualmente, la creación de conocimiento y la gestión de esa información son factores que predominan entre los directores de una organización como fuentes de mayor competitividad. La información empresarial (incluyendo la contable) no sólo debe generarse para el cumplimiento de marcos normativos, sino para provecho de toda la organización (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Existen diferentes sistemas de información que son insumo en la toma de decisiones. El sistema de información contable es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, por medio del cual la organización hace seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos. Así mismo, el análisis de la misma es un punto importante para el desarrollo de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía. Es posible conocer entre otros factores, la satisfacción de las expectativas de rendimiento, las razones de sus resultados, la administración de liquidez y solvencia, la estructura que soporta la operación y la valoración del negocio. Igualmente, por medio del análisis de información financiera y no financiera producto de los sistemas de información contable es posible entender las estrategias de negocios seguidas por la empresa (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

La información contable y el sistema de información que la produce, son un complemento determinante en la toma de decisiones. El desarrollo de esta función y la contribución a la competitividad organizacional requieren una sinergia entre las variables que la hacen posible y los componentes del sistema de información contable, para garantizar pertinencia, oportunidad y calidad de la información. En este sentido, el sistema de

información contable generará valor en la medida en que se alinee con el direccionamiento estratégico de la organización (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Consecuentemente, se busca la alineación fundamentada en el logro de la visión, misión, estrategia y objetivos que la organización se plantea en el corto, mediano y largo plazo; se requiere la sincronización efectiva de los esfuerzos de las unidades de negocio, departamentos y procesos independientes (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Para que las pymes mejoren sus posibilidades de competir en mercados abiertos se debe potenciar el uso que la información financiera, gerencial y las prácticas de control interno y externo les brindan a las organizaciones contemporáneas. Ello se facilita en la medida en que la información contable busque resolver necesidades y no sólo sea una obligación legal, jurídica o tributaria (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

La contabilidad deriva información indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico. Esta información es proporcionada a quienes toman decisiones. De allí que la contabilidad se convierte en el elemento básico de las finanzas de una empresa, pues, mediante su adecuada utilización, puede realizarse una gestión eficiente de los activos de la empresa, representados por su valor económico. Por todo lo anterior, la contabilidad constituye el principal sistema de información que refleja el resultado de la toma de decisiones de los gerentes, así como un excelente banco de datos para predecir el futuro de las organizaciones. En consecuencia, la calidad en los procesos de información, y más los de carácter contable, determinan niveles de competitividad en las empresas, pues muchas de las decisiones tomadas son con base en los resultados o productos de dichos procesos. Una de las fases cruciales para la gerencia, corresponde al momento de tomar decisiones y, para hacerlo de manera eficiente, ésta debe contar con la información adecuada y oportuna. Esto es una

evidencia de que “la información y la tecnología tienen un rol cada vez más estratégico...para administrar operaciones, mejorar la eficiencia y obtener ventajas competitivas en mercados que cambian rápidamente (Mazza, 2004)” (Peña, 2005).

La información contable debe cumplir con cualidades que involucren la satisfacción de necesidades de los usuarios. Esto determina que la información contable debe ser comprensible, clara, confiable, transparente, pertinente, oportuna, verificable, comparable; todo lo cual se resume en que la información contable debe representar fielmente los hechos económicos de la empresa (Peña, 2005).

Como menciona Morillo M. Marysela (2004), los informes contables tradicionales proporcionan información limitada sobre el desempeño del negocio, por cuanto aportan resultados históricos o futuros, pero no informan si lo que se está haciendo se hace bien o mal. Es decir, no informan sobre los factores que causan el desempeño, tampoco indican los pasos necesarios para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo. Tal es el caso de los estados financieros presupuestados, reportes de variaciones, Estado de Resultados e informes de flujo de caja, entre otros.

Los gerentes buscan información sobre factores clave para el éxito, ya que un juego no se gana sólo observando el tablero de los resultados, sino con cada uno de los movimientos durante el juego (Shank y Govindarajan, 1998), es decir, estudiando el cómo se hacen las cosas. Además las medidas de ejecución financiera pueden potenciar un excesivo énfasis en los resultados a corto plazo. Según Sallenave (1995) las utilidades son un indicador engañoso pues no considera los efectos fiscales, tampoco la cantidad de fondos necesarios para generar las mismas, aun cuando algunas otras medidas financieras sí consideran estos aspectos. El desempeño global de la empresa depende de innumerables factores, por ello es recomendable

fiarse también de las evaluaciones cualitativas tales como calidad de la administración, innovaciones, tasa de productividad, tasa de innovación y otras.

Dadas las limitaciones involucradas en el uso único de indicadores financieros, se hace necesario el uso de indicadores no financieros. Actualmente muchas organizaciones complementan la información interna con información externa y con información no financiera, afianzándose en el Sistema Balanceado de Indicadores (Balanced Score Card), incluyendo medidas tanto de resultados financieros, como de satisfacción al cliente, innovación, calidad, tiempo de respuesta, etc. (Morillo, 2004).

Es importante señalar que un grupo de indicadores no financieros, seleccionados a partir de los factores clave de éxito de una empresa, en particular de acuerdo con su posicionamiento, facilita la toma de decisiones operacionales y estratégicas. Sin embargo, este sistema de indicadores no debe ser muy complicado, ya que una complejidad elevada no significa que es mejor. Por el contrario, un conjunto de indicadores deberá ser tan simple como sea posible para el alcance de las metas y para hacer posible la mejora continua, dado que la sencillez se traduce en un requisito imprescindible para su correcta interpretación y utilización, así como para el mantenimiento y actualización de las medidas (Morillo, 2004).

Tomando lo expuesto por Dapena (2014), herramientas como el “Tablero de a Bordo”, reportan el desempeño actual de cada una de las unidades en un pequeño número de indicadores para así poder evaluar el desempeño y favorecer el proceso de toma de decisiones. Constituye una forma de articular la información gerencial y operativa en un sistema de información que se estructura a partir de los objetivos de la empresa.

Una alternativa para medir o evaluar el desempeño estratégico de la organización es el “Cuadro de Mando Integral”, propuesto por Kaplan y Norton, cuyas principales características son:

- Estructura el sistema de información estratégico en base a los objetivos de largo y corto plazo de la empresa.

- Presenta un documento simple con un conjunto de indicadores que permite tener una idea más completa del desempeño de la empresa.

- Presenta los indicadores de la empresa en cuatro grupos, cada uno de éstos capturando una perspectiva distinta de la empresa, pero estando todas las perspectivas relacionadas y orientadas al logro de la visión y de la estrategia:

- ✓ Una perspectiva financiera
- ✓ Una perspectiva del cliente
- ✓ Una perspectiva del proceso interno
- ✓ Una perspectiva de formación y crecimiento

Kaplan y Norton, explican que desde este cuadro de mando integral se pueden bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles, de manera tal que los empleados puedan comprender cómo sus actividades contribuyen a lograr los objetivos de la empresa y cuáles son las actividades que no contribuyen a lograr los mismos.

Es pertinente advertir que el uso de indicadores no financieros puede encontrarse en algunos casos con resistencia del grupo, puesto que en muchas circunstancias es difícil establecer un nexo estrecho entre los indicadores no financieros y los resultados económicos de la empresa (utilidad del ejercicio, utilidad por acción, nuevas inversiones, incrementos

salariales y otras). Razón por la cual se debe luchar por obtener el compromiso del grupo en el diseño y mantenimiento del mismo; para esto último se debe comunicar a los miembros de la organización los objetivos de dichos indicadores, hacerlos partícipes de los mismos, solicitarles su opinión a la hora de seleccionar, recolectar y analizar. Es necesario asegurarse que los empleados de cualquier nivel no malinterpreten la existencia de los indicadores, que son reflejo de gran parte de su labor cotidiana, pues mucho de éstos pueden ser comprometedores en algunas circunstancias si no son utilizados correctamente (Morillo, 2004).

Por todo esto, se debe hacer notar que el estudio de dichos indicadores es para la mejora continua, hacia la eficiencia y eficacia organizacional, en beneficio de todos sus miembros, tanto de los trabajadores como de los propietarios, mediante la estabilidad laboral, las remuneraciones o utilidades elevadas, mejores ambientes de trabajo y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Una clara comunicación reforzará la aceptación, la comprensión e interpretación de este sistema de información, solidificando dichas bases para su futuro uso y mejoramiento (Morillo, 2004).

En síntesis, dados los cambios tecnológicos, socioculturales y económicos, se presentan para las pequeñas y medianas empresas entornos cada vez más globales y competitivos. Por esto, el sistema de información no puede ser inmune a la constante evolución de las empresas sino que debe ser flexible y responder en el tiempo justo a los cambios organizacionales, producto de las adaptaciones e innovaciones, y a los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos.

De esta manera, un sistema de información debe adecuarse a las necesidades propias de las organizaciones, para que cada uno de los subsistemas brinde los insumos que desde lo

operacional hasta lo estratégico, alimenten y logren estos propósitos que fortalecerán su estructura interna y le permitirán desarrollarse en un entorno competitivo (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009). Este aspecto hace referencia específicamente al sistema de información y la generación de reportes tanto financieros como no financieros. Bajo estos términos un sistema contable debe ajustarse a las necesidades de información de la empresa, ser de fácil interpretación y manejo, reflejar la realidad de la organización, y proporcionar información actualizada (Peña, 1998).

2. Estudio Exploratorio Bibliográfico sobre los Sistemas de Información Computarizados.

Con el auge de la revolución tecnológica dentro del mundo empresarial nacen nuevas tecnologías informáticas, desarrollándose sistemas informáticos para el procesamiento electrónico de la información, esto implica grandes transformaciones cualitativas en la contabilidad y el control sobre el concepto tradicional del control interno y la estructura de los registros contables (Alfonso Martínez y otros, 2012).

Desde el punto de vista gerencial, las pequeñas y medianas empresas muestran una diversidad de deficiencias, entre las que está la utilización limitada de tecnología punta. Sin embargo, la computación se ha convertido en un elemento prácticamente indisoluble de las operaciones en las organizaciones, interviniendo en todos (o casi todos) los procesos que en ella se gestan. En el ámbito administrativo y contable se confirma esta aseveración, ya que cambia las características y condiciones tanto de las operaciones como de los datos, información y registros que las reflejan (Rivas, 1992).

Los sistemas de información deben ser flexibles para facilitar la adaptación constante a las necesidades en las organizaciones. Sumado a esto, la tecnología de la información debe constituir un abanico de posibilidades en relación con el tratamiento de la información, dando respuesta oportuna a las exigencias, y en particular la derivada de la estructura financiera basada en normas internacionales de contabilidad (Peña, 2005).

Las herramientas tecnológicas actuales resultan una opción de sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, por cuanto permiten:

- a) Gerenciar las actividades de aprovisionamiento, almacén, producción, comercialización, finanzas y contabilidad, bajo un enfoque integral.
- b) Asegurar información oportuna y de calidad.

Según los gerentes y trabajadores de la pequeña y mediana empresa, los usos fundamentales hacia los que se orienta la contabilidad son “preparación de reportes financieros requeridos por distintos usuarios, preparación de estados financieros y declaraciones de impuestos” (Peña, 1998).

Unido a lo anterior, “la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con manuales contables ni con equipos informáticos adecuados para la emisión de información relativa a la contabilidad de gestión”. Sin embargo, se cuenta con paquetes computarizados estándares, que responden a los requerimientos de información de algunos usuarios externos e internos. La gran mayoría de pymes poseen aplicaciones informáticas con base en módulos independientes, como nómina, facturación, almacén, impuestos, entre otros (Peña, 2005).

La información contable constituye un elemento imprescindible para la planificación y el control de las operaciones, en toda organización, independientemente de su naturaleza. En

este sentido, la información que utilizan los administradores es aquella procesada en gran parte por el sistema contable, o que proviene de la información que se genera de dicho sistema (Peña, 2005).

En general un sistema de información contable tiene como esencia los procesos computacionales y, en consecuencia, incluye: hardware y software; manuales de procedimientos contables; modelos para la realización de los análisis financiero y de gestión, formularios y, por supuesto una base de datos (Peña, 2005).

Todo sistema de información se representa en un conjunto de elementos que se interrelacionan para la consecución de datos, los cuales se procesan y se convierten en información que se almacena y se distribuye de acuerdo a los usuarios que la requieran. En este sentido, la contabilidad se configura en un sistema de información que capta, procesa, almacena, emite y distribuye información para la toma de decisiones (Peña, 2005).

Al diseñar el sistema de información contable deben tomarse en consideración entre muchos aspectos, los siguientes:

- a) Personal involucrado en el manejo del sistema
- b) Denominación de los sistemas y equipos informáticos a utilizar.
- c) Detalles de las transacciones.
- d) Denominación de los formularios y avales a utilizar.
- e) Salidas (documentos como declaraciones, cheques, notificaciones, etc).
- f) Usuarios de la información.

g) Controles para garantizar exactitud, seguridad e integridad de la información.

h) Procedimientos para el tratamiento de casos calificados como “excepciones”.

i) Métodos para recibir y enviar información.

En la actualidad los sistemas de información contable se consideran instrumentos de competencia. Las ventajas derivadas de la disponibilidad de información en tiempo real son significativas; por esta razón, la adopción de novedosas tecnologías lleva consigo esfuerzos en cuanto a adecuación organizativa y a técnicas de gestión (Peña, 2005).

La empresa, para enfrentar todos los retos que impone la sociedad del conocimiento debe contar con información relevante, completa y oportuna, de su pasado, presente y futuro, combinando datos e información de fuentes internas y externas, cualitativa y cuantitativa. Es responsabilidad de vida del sistema de contabilidad proporcionarla a la medida de las necesidades de los usuarios, con enfoques abiertos y flexibles de integración de la información como conocimiento organizacional que cambia y se adecua a la dinámica de la empresa (De Nobrega, 2011).

Bajo esta perspectiva, es necesario analizar las amenazas a las que está expuesto el sistema de información de la organización; ya que, una inadecuada seguridad incrementa la probabilidad de manipulación de los datos, y pone en riesgo la calidad y oportunidad de la información de salida necesaria para la toma de decisiones.

Para Beard y Wen (2007), las amenazas a los sistemas de información en general ocurren durante el procesamiento u operación de los mismos; por ejemplo, creando programas ilegales, accediendo o eliminando archivos, destruyendo o corrompiendo la lógica de un programa con virus, entre otros aspectos de riesgo. La falta de seguridad de los sistemas de

información contable (SIC) ha incrementado la oportunidad para la manipulación, falsificación o alteración de los registros contables (Beard y Wen, 2007). Es por ello, que los profesionales en esta área deben estar conscientes de las amenazas a la seguridad de las computadoras con el fin de proteger a éstas, a sus aplicaciones, a la información de clientes y la de la propia organización (Davis, 1997). Se ha determinado que es preciso reforzar los controles de seguridad en los SIC (Melchor Medina y otros, 2012).

Abu-Musa (2006) indica que esa seguridad se debe dar desde dentro de las organizaciones, por lo que Gundavelli (2001) propone tres elementos para la seguridad de datos financieros:

- Autenticación: limitar el acceso sólo a las personas indicadas.
- Autorización: proveer el control de acceso sólo a personas que pueden hacer cambios en la información.
- Confidencialidad: encriptar/descriptar la información por las personas correctas.

Así mismo, emerge también la búsqueda de nuevas estrategias para evitar los riesgos en la integridad de los datos y su seguridad (Gundavelli, 2001). Es decir, en un ambiente de procesamiento de información (basado en computadoras) la tarea de prevenir los errores en el control interno involucra el entendimiento del riesgo de datos en cuanto a la seguridad, integridad y sensibilidad. De acuerdo con Beard y Wen (2007), es importante establecer controles desde la captura de datos que aseguren que la transacción será válida, completa y libre de error (Melchor Medina y otros, 2012).

Dentro de los principales controles internos se destacan: el acceso físico, acceso lógico, medios de almacenamiento, procedimientos, respaldos de información, captura de

datos, accidentes de trabajo (destrucción de información), virus computacionales, desastres naturales o provocados por el hombre, compartición entre empleados de *passwords*, impresiones perdidas, distribución de información a personas no autorizadas, entre otros. Asimismo, es importante tener presente que existen los errores del software y malfuncionamiento de los equipos, como errores de transmisión de datos, falta de corriente eléctrica o errores del hardware, que sin lugar a duda representan amenazas graves para la operación de los SIC. Además, existen cinco clases de errores, de los cuales solo tres son relevantes para un SIC (AICPA, 1999): a) completa, cuando se olvida introducir algún dato, b) existencia, cuando un dato inválido se agrega al sistema y c) valuación, cuando los datos del sistema no reflejan los resultados económicos exactos; los restantes, d) derechos y obligaciones y e) presentación y acceso son errores relevantes para la producción de estados financieros externos para las base de datos de los SIC y no la exactitud de las bases de datos de los SIC por sí mismos (Melchor Medina y otros, 2012).

La seguridad de los SIC está jugando un rol vital en la vida de las Pyme al ser precursoras del mejoramiento de la administración de la información (AI) y la calidad de la información (CI) que repercute directamente en su desempeño organizacional. Esa calidad de la información se define como la medición de las salidas de datos de las tecnologías de información en términos de ser exacta, oportuna, completa, confiable, relevante y precisa (DeLone y McLean, 2003) (Melchor Medina y otros, 2012).

A partir de esta realidad, surge un nuevo concepto de “Auditoría en Contextos Computarizados”. La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia

del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso (Castello, 2014).

Bajo este enfoque, es importante la calidad del Control Interno de una entidad, porque define las características y objetivos del trabajo que deberá realizar un auditor. La evaluación del auditor al sistema de Control Interno de una entidad, determina la extensión del trabajo de auditoría, permitiéndole elaborar criterios sobre las situaciones que examina. Mediante estos, el auditor determina la amplitud de las verificaciones, decide el tipo de auditoría a realizar y define la responsabilidad que está dispuesto a asumir en relación con la veracidad de la situación que debe examinar. El procesamiento masivo de información por sistemas computarizados no disminuye la necesidad de la aplicación de los principios de Control Interno, sino que hace más necesaria su aplicación, considerando que existen menos personas en el procesamiento de datos, los registros contables no son visibles, se almacenan grandes volúmenes de datos en soporte magnético y otros, implicando una mayor responsabilidad para las administraciones (Castello, 2014).

A continuación se presentan algunas herramientas para evaluar los sistemas de información de una organización desarrollados en ambientes computarizados:

- ✓ Informe COSO: define un nuevo marco conceptual de control interno el cual consta de cinco componentes relacionados entre sí, integrados en el proceso de dirección; ellos son Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

✓ Informe N°6 (FACPCE): sirve de guía para evaluar las actividades de control (control interno) de un sistema de información contable computarizado; y obtener elementos de juicio válidos y suficientes mediante el uso del computador.

Concluyendo, podemos decir que la Pyme hace uso de la información sin una metodología o de manera sistémica, simplemente responde a las necesidades del mercado y de la competencia; afortunadamente para ellas les ha permitido obtener un mayor nivel de competitividad (rendimiento financiero, participación de mercado, innovación en productos/servicios, satisfacción de clientes) y productividad (mejor toma de decisiones, información como activo de la institución, mejor uso de las TI). Sin embargo, se debe crear conciencia de una cultura de la administración eficiente de los datos y de la información, así como su respectiva calidad.

Dadas las características y condiciones en las que operan las organizaciones de hoy, signadas en gran medida por la tecnología, la sociedad del conocimiento o era de la información, la verdadera y mayor ventaja competitiva para las empresas es el manejo adecuado de la gestión de la información y conocimiento. Es por ello que se transforman las demandas por parte de la gerencia, en sus procesos analíticos y decisorios, hacia la calidad y modos de relacionarse de la misma con el sistema tradicionalmente proveedor de información y control: El sistema de contabilidad (De Nobrega, 2011).

Sin embargo, los empresarios tienen dudas acerca del retorno de la inversión que hacen en tecnologías de información, específicamente en los sistemas de información contable, aunque es un hecho que existe un impacto positivo en la productividad y desempeño organizacional al incrementar las ventas, el acceso a más clientes y mejorar la relación con ellos así como mayor eficiencia en los procesos de negocios y en la reducción de costos, entre

otros. Una tecnología de información nueva en la empresa sería justificada por la generación de la información que contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones y por consiguiente la competitividad y el rendimiento organizacional, que ha de considerar medidas de carácter financiero y no financiero.

La meta de la construcción de una infraestructura tecnológica debería ser el mejoramiento organizacional con reducción de costos, así como ganar ventaja competitiva, resolver problemas de desempeño y aumentar la productividad organizativa.

3. Estudio Exploratorio Bibliográfico de Auditoría y Control Fiscal.

Es bien sabido que el Estado puede promover la equidad a través de un gasto social más eficiente, para lo cual es indispensable contar con cierto nivel de carga tributaria. No obstante, para lograr que el gasto tenga los efectos distributivos deseados, es fundamental que la estructura de financiamiento no sea regresiva, es decir, que no recaiga en mayor medida sobre los estratos medios y bajos de la población. Es en este punto donde el diseño y la estructura de los sistemas tributarios merecen especial atención como elementos de resguardo de la equidad, lo que es factible mediante el fortalecimiento de tributos cuya carga sea afrontada por los que más tienen, como los impuestos a la renta personal y al patrimonio (Jiménez y otros, 2010).

Actualmente, la Argentina se caracteriza, al igual que el resto de los países latinoamericanos, por presentar una estructura tributaria en la que predominan los impuestos indirectos por sobre los directos, a diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados. Además la intervención del Estado no logra mejorar la distribución del ingreso, mientras que

el sistema tributario resulta en la gran mayoría de los estudios como regresivo (Jiménez y otros, 2010).

Últimamente en nuestro país la presión fiscal es el centro de discusión, donde los distintos sectores, instituciones y analistas critican la voracidad fiscal, pidiendo un límite al gasto público. Tal es así que algunos manifiestan que la presión impositiva real ha llegado a límites que estarían alentando la evasión fiscal, argumentando que el sistema tributario argentino es inequitativo, distorsivo e ineficiente y que está comprometiendo las posibilidades de crecimiento de largo plazo (BellinaYrigoyen y otros, 2008).

BellinaYrigoyen, Barrenechea y Martínez (2008) presentan distintas hipótesis referidas a las causas que desencadenan el aumento de la evasión fiscal:

a) La evasión fiscal aumenta al aumentar las alícuotas impositivas: se funda en la idea de que quienes pagan impuestos se resisten a reducir su gasto privado si no tienen una promesa creíble de recibir más bienes y servicios por parte del Estado. Además puede haber una exigencia adicional: que haya garantías mínimas de que las nuevas cargas fiscales se repartirán en forma equitativa y eficiente. A contramano de esta exigencia, está la idea, cada vez más generalizada, de que los impuestos financian favores políticos, “ñoquis” y corrupción, esta convicción destruye la moral tributaria y puede contribuir a una creciente informalidad.

b) Rebelión fiscal: mientras mayor sea la presión impositiva, mayor es su resistencia a pagar más.

c) La evasión fiscal tiende a aumentar más cuando se presentan crisis económicas e institucionales: se basa en dos puntos:

1. En momentos de crisis económicas e institucionales, quienes evaden suponen una mayor debilidad por parte de los organismos recaudadores, y de las instituciones públicas

en general, y dejan de creer en las amenazas de penalización a los infractores. La crisis funciona como una señal de debilidad del Estado para poder cumplir sus amenazas.

2. En momentos de crisis el sector privado experimenta mayores restricciones presupuestarias reales y mayores incertidumbres y riesgos futuros. Por ello, el sector privado se muestra más reacio a desprenderse de ellos a cambio de promesas públicas más inciertas. El ciudadano común ve con mayor preocupación el riesgo de quedarse insolvente en medio de la crisis que el riesgo de ser castigado por el Estado.

Además, en general, al evadir impuestos, el evasor obtiene ventajas competitivas decisivas, que le permiten compensar la improductividad o acumular utilidades que no tributan. Los impuestos son costosos, reducen la riqueza disponible para los propietarios, los recursos destinados a satisfacer su importe limitan las oportunidades de crecimiento e inversión y en definitiva, afectan al valor de la firma. Así que parece comprensible que un primer deseo sea evitarlos (Monterrey Mayoral y Sánchez Segura, 2009).

A estas hipótesis podemos agregar la falta de conciencia tributaria en los habitantes de nuestro país, priorizando el aspecto individual sobre el social, evidenciando una clara falta de solidaridad. Se considera que los tributos son excesivos con respecto al retorno que proporciona el Estado; el cual no logra cubrir de manera eficiente las necesidades de salud, seguridad, educación y justicia; lo que pone en discusión la claridad del destino del gasto público.

Habiendo analizado el contexto impositivo de las empresas en nuestro país, se desarrolla a continuación la relación entre contabilidad y fiscalidad.

Los fines perseguidos por la contabilidad y la fiscalidad son marcadamente diferentes; mientras los primeros buscan suministrar una información financiera y económica a diversos usuarios, los propósitos de la segunda se dirigen a generar una información financiera al

Estado, con el objetivo de fijar impuestos y niveles de recaudación óptimos para cubrir algunas necesidades sociales, producto de negociaciones políticas, calculadas en un presupuesto, e intervenir en la política económica a través del sistema tributario (Sierra González, 2008).

Por otro lado, la contabilidad es un fenómeno global, los impuestos son una materia local: los objetivos perseguidos por cada Estado pueden ser similares, pero en todo caso obedecen a criterios y enfoques de política económica diferentes; la actitud de los ciudadanos ante los impuestos también puede ser distinta en cada país, y finalmente, los mecanismos de monitorización y cumplimiento, así como los regímenes sancionadores, también pueden ser muy diversos. De todo ello puede deducirse que la relación entre contabilidad e impuestos posiblemente sea singular para cada país (Monterrey Mayoral y Sánchez Segura, 2009).

Asimismo, el punto de partida para la liquidación de impuestos directos y la posterior confección de las declaraciones juradas son los resultados obtenidos de la información contable, que tras un proceso de ajustes quedan convertidos en base imponible. Por lo tanto, las decisiones fiscales pueden afectar la contabilidad (Monterrey Mayoral y Sánchez Segura, 2009).

La elaboración de información contable se ve afectada por la diferencia de objetivos de éstas dos áreas: de un lado, la búsqueda de la información financiero-económica para la toma de decisiones y fundamentalmente de inversión, y del otro, la determinación de una base imponible que favorezca los intereses del fisco con el objeto de cumplir sus funciones (Sierra González, 2008).

Por otra parte, respecto al gravamen impositivo de la renta o impuesto de renta se plantean dos posibles clasificaciones: de un lado se encuentra su tratamiento como gasto, y

del otro como un dividendo, pues representa una distribución del excedente. Sin embargo, la doctrina contable se ha inclinado por catalogar los impuestos a la renta como un gasto y como tal debe tenerse en cuenta en la obtención del resultado contable, “lo que origina una obligatoria diferencia entre dicho resultado contable y el fiscal, diferencia que se recogerá en su caso, como una imposición anticipada o diferida en los estados contables según que la misma tenga uno u otro signo” (Sánchez, 1989). En síntesis, la situación que da origen a las diferencias entre la normativa fiscal y contable son las partidas que se toman o excluyen para el cálculo de los resultados, que en cada caso puede variar (Sierra González, 2008).

Desde otro punto de vista, las compañías diseñan su estructura financiera buscando el equilibrio apropiado entre los beneficios fiscales derivados del endeudamiento y el riesgo inherente a una masiva financiación con deuda. Así, en las compañías endeudadas de manera significativa el deseo de evitar costos fiscales quedaría relegado a un segundo plano; por el contrario, el despliegue de estrategias orientadas a la reducción de impuestos sólo será viable en compañías sin los riesgos inherentes a una elevada deuda. Y en ellas, los incentivos para manipular el resultado y reducir los costos fiscales serían elevados, dada la relación instrumental y de servicio que la Contabilidad presta a la Fiscalidad (Monterrey Mayoral y Sánchez Segura, 2009).

En este aspecto, el profesional de ciencias económicas debe llevar a cabo actividades de evaluación y control sobre los aspectos fiscales, adquiriendo una fundamental importancia el proceso de obtención de evidencias. El objetivo será obtener conclusiones sobre riesgos o contingencias fiscales y su probabilidad de ocurrencia.

Se resalta la importancia de esta tarea citando el fallo “Seguridad y Custodia SRL” (Sala B de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico, 2005); en el cual se

dispuso el procesamiento con prisión preventiva y embargo de bienes, de un contador público auditor, al considerarlo partícipe necesario en el delito de evasión tributaria agravada, por haber suscripto los estados contables de una sociedad acusada de tal delito.

En este punto cabe resaltar la importancia del conocimiento de aspectos de control interno, criterios contables, legislación impositiva aplicable a la actividad en particular, la Ley de Procedimiento Tributario y la Ley Penal Tributaria. Se transcriben a continuación los principales artículos de esta última a modo de tener presente las sanciones legisladas:

Artículo 1º: Será reprimido con prisión de dos a seis años el obligado que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión evadiera total o parcialmente el pago de tributos al fisco nacional, al fisco provincial o a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires siempre que el monto evadido excediere la suma de cuatrocientos mil pesos (\$400.000) por cada tributo y por cada ejercicio anual, aun cuando se tratase de un tributo instantáneo o de periodo fiscal inferior a un año.

Artículo 2º: La pena será de tres años y seis meses a nueve años de prisión, cuando en el caso del artículo 1º se verificare cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) Si el monto evadido superare la suma de cuatro millones de pesos (\$4.000.000)*
- b) Si hubieren intervenido persona o personas interpuestas para ocultar la identidad del verdadero sujeto obligado y el monto evadido superare la suma de ochocientos mil pesos (\$800.000).*
- c) Si el obligado utilizare fraudulentamente exenciones, desgravaciones, diferimientos, liberaciones, reducciones o cualquier otro tipo de beneficios fiscales, y el monto evadido por tal concepto superare la suma de ochocientos mil pesos (\$800.000).*

d) *Si hubieren mediado la utilización total o parcial de facturas o cualquier otro documento equivalente, ideológica o materialmente falsos.*

Artículo 4º: Será reprimido con prisión de uno a seis años el que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión, obtuviere un reconocimiento, certificación o autorización para gozar de una exención, desgravación, diferimiento, liberación, reducción, reintegro, recupero o devolución tributaria al fisco nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 5º: En los casos de los artículos 2º, inciso c), 3º y 4º, además de las penas allí previstas se impondrá al beneficiario la pérdida del beneficio y de la posibilidad de obtener o de utilizar beneficios fiscales de cualquier tipo por el plazo de diez años.

Artículo 6º: Será reprimido con prisión de dos a seis años el agente de retención o percepción de tributos nacionales, provinciales o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que no depositare dentro de los diez días hábiles administrativos de vencido el plazo de ingreso, el tributo retenido o percibido, siempre que el monto no ingresado superase la suma de cuarenta mil pesos (\$40.000) por cada mes.

Cabe resaltar que no se puede optar en los balances impositivos por un método distinto del seguido en la contabilidad, no cabiendo admitir la existencia de autonomía entre los balances fiscal y comercial por cuanto la pauta reglamentaria alude al resultado neto del ejercicio comercial, al que se le adicionarán y deducirán ajustes impositivos (TFN. 14-9-72. Huelva SA).

Dentro de los procedimientos de auditoría fiscal a utilizar se encuentran las conciliaciones globales, las confirmaciones de saldos con terceros y el análisis del

cumplimiento de la legislación fiscal. Se puede seguir un método Deductivo o de Revisión Contable analizando todas las cuentas de contenido fiscal, comprende las incluidas en el Estado de Situación Patrimonial y las partidas que reflejen ganancias o pérdidas del Estado de Resultado. De lo contrario, el método Inductivo o de Verificación Fiscal, que parte del análisis de las declaraciones juradas fiscales presentadas, verificando que la compañía ha declarado y liquidado correctamente todos los impuestos que se han producido como consecuencia de su situación y actividad.

Concluyendo, la excesiva presión impositiva y la falta de conciencia tributaria en los contribuyentes son los factores más relevantes que alientan la creciente evasión fiscal en nuestro país, fomentada por la crisis económica y la recesión actual. Los profesionales en ciencias económicas no podemos estar ajenos a este contexto por el riesgo de quedar involucrados en situaciones evasivas sin que las hayamos detectado oportunamente. Por ello, son importantes las actividades de evaluación y control tendientes a detectar los riesgos o contingencias fiscales y su probabilidad de ocurrencia; como resultado el asesoramiento brindado al cliente será más completo y eficiente.

Por último, cabe destacar que las empresas deben tener pleno conocimiento, en todo momento, de su situación frente al fisco, tanto nacional como provincial y municipal; teniendo presente además los riesgos que implica tener deuda impositiva y poder tomar decisiones financieras para cumplir con dichas obligaciones tributarias.

4. Estudio Exploratorio de Experiencia Práctica sobre la empresa CONSTRUIR S.A. en el contexto de la gestión estratégica de la contabilidad gerencial.

El estudio exploratorio de experiencia práctica se lleva a cabo en **Construir S.A.**, empresa del rubro de la construcción bien posicionada en el mercado local provincial. Forma parte de un conjunto de empresas llevadas adelante por un grupo de arquitectos e ingenieros. Hoy tiene el desafío de cumplir con tres grandes obras dentro de la provincia de Córdoba, las mismas consisten en complejos de edificios residenciales de cuatro torres cada uno. El objetivo siempre es garantizar la calidad en la construcción, eligiendo los materiales cuidadosamente.

- **Estructura Organizativa**

Análisis del organigrama de la empresa, definición de los usuarios de la información.

La estructura del organigrama no está clara. Podemos afirmar que es bastante chata dado que no existen más de dos niveles jerárquicos por área donde un líder de equipo se encarga de la coordinación y control de las tareas ejecutadas por el resto de los integrantes pero resulta difícil definir las atribuciones de cada puesto por la multiplicidad y heterogeneidad de tareas que se desarrollan en cada uno.

La informalidad de esta estructura trae aparejada confusión en la distribución de tareas, omisión o duplicidad de esfuerzos, dificultades a la hora de identificar responsables y la consecuente pérdida de eficiencia.

A este contexto le sumamos una pobre comunicación y articulación entre sectores que se refleja en la información incompleta, inoportuna y, a veces, irrelevante que se consolida a la fuerza para apoyar el proceso de toma de decisiones. Hoy la Dirección no cuenta con la

información en tiempo y forma para llevar adelante una gestión responsable. Esta carencia de información es reemplazada por hechos concretos que cuando salen a la luz ya representan pérdida de oportunidades para el correcto desarrollo del negocio.

Como consecuencia de esto, surge la necesidad de proponer un organigrama formal, tomando como base la distribución de tareas que existe actualmente y los puestos ocupados, así se podrá determinar con mayor precisión quien va a ser el usuario de la información; que en nuestro caso serán todos aquellos que tomen decisiones dentro de la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

Al diseñar la estructura de la empresa se tiene que considerar que ciertas funciones deben ser divididas y asignadas a distintos sectores. Ningún sector debe ejercer el control y el registro de sus propias operaciones, de lo contrario no existe la posibilidad de detectar fácilmente los errores que se pudieran cometer.

Los socios accionistas son tres, que forman un Directorio que toma las decisiones más importantes y que marcan el rumbo de la organización. Los grandes departamentos de la empresa son:

- ✓ Proyectos: cuyo gerente debe llevar adelante el diseño, la coordinación y el control de todas las obras; las grandes áreas dentro del mismo son Ingeniería, Arquitectura, Obra y Compras.

- ✓ Administración y Finanzas: encargada de administrar eficientemente los recursos de la empresa para que se puedan llevar adelante dichas obras de la forma más conveniente y rentable; compuesto por Finanzas, Administración y Contabilidad, Cobranzas e

Impuestos (en la empresa se llevan adelante las liquidaciones impositivas nacionales, provinciales y municipales).

✓ Comercial: cuya tarea principal es hacer conocer los distintos proyectos para aumentar las ventas y mantener a los clientes satisfechos, sus áreas son Marketing, Ventas y Atención al Cliente.

✓ Recursos Humanos: este departamento se encarga de la administración del personal y de la liquidación de sueldos.

Cada Departamento tiene su Gerente, y cada área un Jefe responsable.

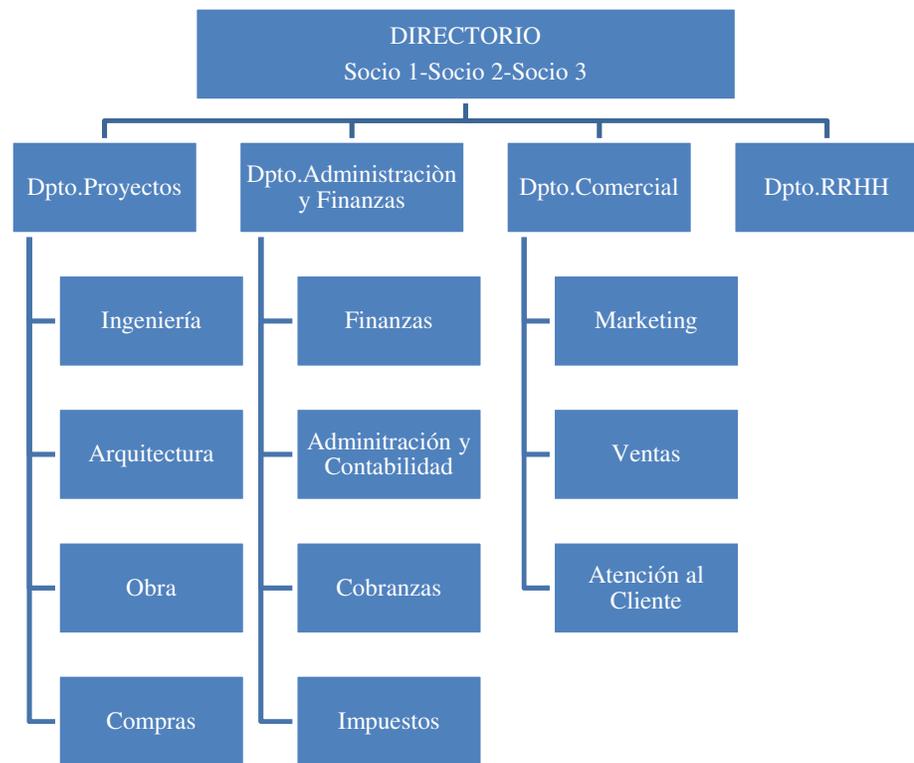


Fig.Nº1.Organigrama Formal Propuesto para Construir S.A.

Si bien los responsables de llevar adelante esta organización tienen claro a donde quieren llegar y como, no existe una definición formal de la estrategia, la misión, la visión y los valores que la rigen; por lo que se trabajó conjuntamente con los socios en la redacción de estos puntos.

La **Estrategia** es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Scholes, Whittington, 2006). Para Construir S.A. su Estrategia es *“Ser una empresa constructora líder en el mercado argentino garantizando la Calidad y fortaleciendo la relación Empresa/Cliente mediante el crecimiento paulatino y sostenible a través del tiempo.”*

Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un equipo directivo al momento de establecer la **Misión**: definir el alcance actual y futuro del negocio (¿Dónde competir?) y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio (¿Cómo competir?).

Misión de Construir S.A.: *“Ser una compañía comprometida en alcanzar la completa satisfacción de nuestros clientes, garantizando la calidad de nuestras obras, haciéndolas perdurables en el tiempo. Brindar un clima de trabajo seguro, conservando nuestros recursos humanos, inculcándoles eficiencia, mejora continua, responsabilidad social y ambiental y sentido de pertenencia a la organización.”*

La **Visión** es una representación de cómo se cree que debe ser el futuro para la empresa, ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. Para Construir S.A. su Visión es: *“Ser la empresa constructora líder en Argentina mediante la ejecución de obras y/o prestaciones de servicios con calidad, innovación y eficiencia.”*

Los **Valores** constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman decisiones estratégicas, las cuales plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Los Valores definidos por Construir S.A. son: Compromiso (gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros recursos humanos hacia el logro de los resultados deseados), Liderazgo, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Responsabilidad social corporativa, Desarrollo de la persona, Motivación, Creatividad e Innovación.

Objetivos Estratégicos corporativos:

- *Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, mediante la mejora continua de la eficiencia y la productividad.*
- *Lograr un crecimiento sostenido de la organización.*
- *Alcanzar niveles de excelencia en la calidad de nuestras obras.*
- *Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en los procesos.*

A partir de la propuesta del organigrama formal se pueden definir objetivos estratégicos específicos para cada Departamento de la empresa, alineados con los objetivos estratégicos corporativos ya definidos.

- ✓ Dpto. Proyectos: *Garantizar la calidad de las obras y/o servicios prestados, asegurando la cadena de aprovisionamiento, optimizando los plazos y los procesos.*

✓ Dpto. Administración y Finanzas: *Estandarizar los procedimientos administrativos que permitan la administración eficiente de los recursos de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondo, en aras de maximizar los beneficios obtenidos.*

✓ Dpto. Comercial: *Posicionar a Construir S.A. dentro del segmento líder del mercado. Consolidarla como una organización eficiente y ordenada, con orientación al cliente.*

✓ Dpto. Recursos Humanos: *Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y compromiso con los fines organizacionales.*

- **Objetivos de la empresa**

El sistema de información que provee a los usuarios de ésta debe apoyar y fomentar la posibilidad de que tanto los objetivos de corto como los de largo plazo se encuentren reflejados en dichos sistema.

Como resultado del diagnóstico del sistema de información de Construir S.A., podemos afirmar que la información sistematizada tiene como primer objetivo servir a usuarios externos como el fisco, los bancos, los proveedores y el cumplimiento de normativas legales en cuanto a sociedades. La información necesaria para la toma de decisiones interna esta desagregada, dispersa en todos los sectores de la empresa y la misma se elabora y se presenta a los socios en forma desagregada, en distintos períodos de tiempo, sin que exista ninguna vinculación entre los sectores. Como ejemplo, podemos citar que el sector de Compras presenta a los socios presupuestos sin trabajar en conjunto con el área de Finanzas que es quien luego se encargará de afrontar los costos presupuestados una vez que sean

ejecutados. La información sobre el avance de las obras se encuentra disponible en el Dpto. de Proyectos, y se provee dicha información a los tomadores de decisiones en forma aislada. No se presenta así información referente a las distintas áreas de la empresa en cuanto a las relaciones causales entre ellas. De esta forma podemos afirmar que la toma de decisiones no se hace de manera eficiente ya que no se cuenta con información completa e integrada.

Cada sector funciona como una unidad separada. A continuación se citan algunos ejemplos de una lista que podría ser quizás interminable:

Compras se encarga de emitir las órdenes de compra según las necesidades planteadas desde Ingeniería y Obra, una vez que llega la factura de los proveedores, las mismas son entregadas al Dpto. de Administración para que emita las órdenes de pago, es decir no existe una planificación financiera conjunta entre las dos áreas, el sector que debe pagar a los proveedores se entera de cómo y cuánto al momento de hacerlo, afectando significativamente los flujos de fondos.

Compras lleva el registro y control de los canjes con proveedores (proveen materiales a cambio de unidades habitacionales) siendo el único sector que posee dicha información; la cual es de suma importancia para el Dpto. Comercial que debe saber de qué stock dispone para la venta.

Además, podemos citar el hecho de que muchas veces, se cubren las necesidades de materiales directamente desde Ingeniería y Obra, sin pasar por el sector de Compras, como consecuencia de “urgencias” diarias, lo cual es justificable, no así la falta de comunicación posterior informando dicha situación, lo que deriva en serios problemas financieros al momento de abonar las facturas por dichas compras.

El Dpto. Comercial decide los planes de venta y de financiación de las unidades, sin comunicar al resto de los sectores. Como consecuencia, el área de Administración y Finanzas prepara flujos de fondos sin conocer realmente cuales son los momentos en los que ingresarán más fondos producto de esas negociaciones. Por ello, podemos afirmar que los cash flows brindan información incompleta y deficiente, por lo cual dichos flujos, no sirven para la toma de decisiones.

Se observa que se establecen estrategias a nivel de Proyectos, para alcanzar los objetivos de obra pero sin trabajar conjuntamente con todas las aéreas; cuando, por ejemplo la contabilidad debe ser quien provee a los socios y gerentes información para hacer un correcto seguimiento de la gestión de dichos proyectos. Todas las decisiones que se toman en la empresa afectan a los distintos sectores, de manera directa o indirecta.

No existe una evaluación periódica de la gestión de la gerencia para analizar si se están cumpliendo los objetivos o no.

Tal como se mencionó anteriormente, para brindar información a los usuarios tomadores de decisiones se parte de estados contables para ser presentados a terceros ajenos a la empresa, preparados de acuerdo con los principios generalmente aceptados. Consecuentemente, la contabilidad gerencial muchas veces no cumple con su principal objetivo de proveer información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Habiendo identificado las principales falencias en el sistema de información de Construir S.A., se sugiere diseñar un **sistema de información gerencial o de gestión estratégica** que refleje información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa. Para ello es necesario definir quienes son los usuarios de dicha información y la misma debe permitir realizar un adecuado seguimiento de la gestión. En

Construir S.A. los principales tomadores de decisiones son los gerentes de los grandes Departamentos planteados y los tres socios accionistas, dueños de la empresa. En los niveles jerárquicos más bajos los obreros y los empleados necesitan información objetiva, desagregada, operativa y de control de las tareas que ellos mismos realizan. Es importante que cada trabajador, sin importar el nivel jerárquico, entienda que su trabajo agrega valor y que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

La planificación estratégica debe situarse en la alta dirección de la empresa, encargada de las decisiones sobre los objetivos a largo plazo, sus modificaciones, los recursos necesarios para cumplirlos y sobre las políticas de su adquisición y utilización. La dirección de control o supervisión, debe estar en manos de los directivos de nivel medio, encargada de la supervisión general de las funciones de la empresa, y tiene por finalidad asegurarse de que los recursos han sido obtenidos y están siendo utilizados de forma adecuada para la consecución de los objetivos. En cuanto a la dirección de operaciones, debe situarse en el nivel de dirección más básico y tiene por objeto verificar que las tareas diarias de los distintos departamentos se desarrollan dentro de lo previsto y con normalidad.

Hay que bajar la estrategia hasta el menor nivel operativo y encadenar las relaciones causa efecto entre todas las actividades de la empresa. El feedback interno es importante para, de ser necesario, tomar acciones correctivas en el menor tiempo posible.

Si se busca que la información sea útil para la toma de decisiones, ésta debe abarcar un periodo de tiempo lo suficientemente amplio, tanto los objetivos de corto como de largo plazo deben estar reflejados en el sistema de información. Además debe permitir corroborar el cumplimiento de dichos objetivos, evaluando la gestión de los gerentes y sus acciones.

Todo esto sin aislar a la empresa de su entorno, las condiciones externas como la posición en el mercado y la región donde compite, son de suma importancia para la toma de decisiones.

Por el tipo de producto ofrecido, es necesario asignar adecuadamente los costos y el sistema de gestión debe permitirle a la empresa hacerlo de la manera más eficaz y eficiente posible. Actualmente el sistema contable y de gestión computarizado que usa Construir S.A. permite la asignación de costos por proyectos; sin embargo el incorrecto uso de dicho software y la poca importancia dada al ingreso eficiente de los datos al mismo, hacen que la información resultante no sea correcta y oportuna.

Desde el punto de vista gerencial, Construir S.A. presenta un marcado número de deficiencias, entre las que se puede mencionar el ignorar aspectos de gestión como la calidad, la eficiencia, la competencia y el uso acertado de herramientas fundamentales. Durante varios años, la empresa tuvo una administración poco interesada en dar un uso adecuado a ese conjunto de herramientas, entre las que se destaca la contabilidad financiera y no financiera, y que, indudablemente, pueden contribuir a mejorar el desempeño gerencial. La poca valoración asignada a este tipo de herramientas ha significado un obstáculo en la rapidez y precisión de decisiones trascendentales.

En el diseño de un sistema de información gerencial o de gestión estratégica efectivo y eficiente es de suma importancia conocer profundamente a la empresa en sus aspectos internos y externos. De esta forma, brindará a los usuarios de dicha información, indicadores que tengan en cuenta todos los aspectos y que reflejen todo lo que está ocurriendo en la organización en función con sus objetivos de corto y largo plazo.

- **Sistema de Información Contable Computarizado**

Auditoría de sistemas, actividades de evaluación y control de los sistemas de información, comprobar la fiabilidad de la herramienta informática y la utilización que se hace de ella en la organización.

Construir S.A. cuenta con un paquete computarizado estándar con base en módulos independientes de compras, ventas, fondos, contabilidad, control de stock y un módulo de informes. A partir de las actividades de evaluación y control sobre el sistema de información contable computarizado de Construir S.A., se concluye que el desmanejo crónico del software de gestión utilizado en la compañía ha invalidado la información que éste provee. Desde un plan de cuentas injustificadamente extenso a la contaminación de saldos por operaciones defectuosas arrastradas período tras período han boicoteado los informes que automáticamente deberían extraerse. En la actualidad, la información debe ser procesada y reprocesada a través de un sinnúmero de papeles de trabajo por fuera del sistema para lograr que sea de utilidad. Esto consume un plus de recursos que, lejos de estar ociosos, dejan de lado las actividades para lo cual fueron adquiridos.

Bajo estas condiciones es complicado hacerse de información confiable para evaluar qué tan acertadas son las decisiones tomadas para el logro de los objetivos fijados. Y, como es de esperarse, si no puede hacerse una correcta evaluación de esta marcha, las medidas correctivas que se aplican están sujetas a un significativo margen de error.

En un sistema de información computarizado la segregación de funciones pasa a ser administrada por herramientas informáticas a través de grupos de usuarios (control de accesos) y perfiles de seguridad (permisos y derechos). En Construir S.A. se observan las siguientes irregularidades con respecto a los usuarios y perfiles diseñados:

- Usuarios duplicados: los usuarios se nombran igual que la persona que lo va a utilizar, existen personas con más de un usuario creado; por ejemplo usuario CELE que también puede ingresar al sistema con el usuario CELESTE.

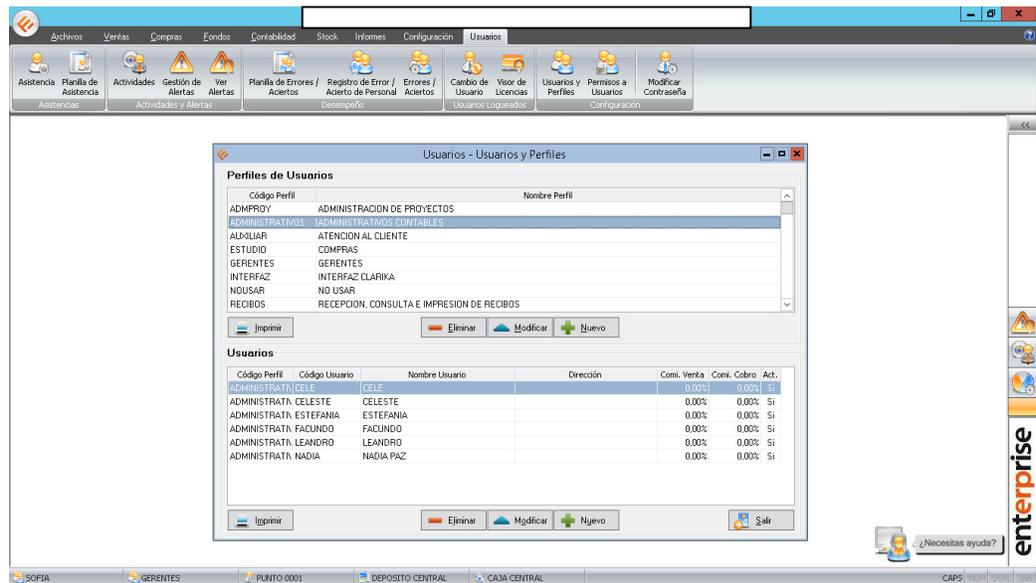


Fig.Nº2. Ejemplo de Usuarios duplicados.

- Usuarios Inexistentes: personas que ya se desvincularon de Construir S.A. y que actualmente siguen teniendo un usuario creado, fueron acumuladas en un perfil que se llama “NO USAR” pero que en la práctica están activos y pueden ingresar.

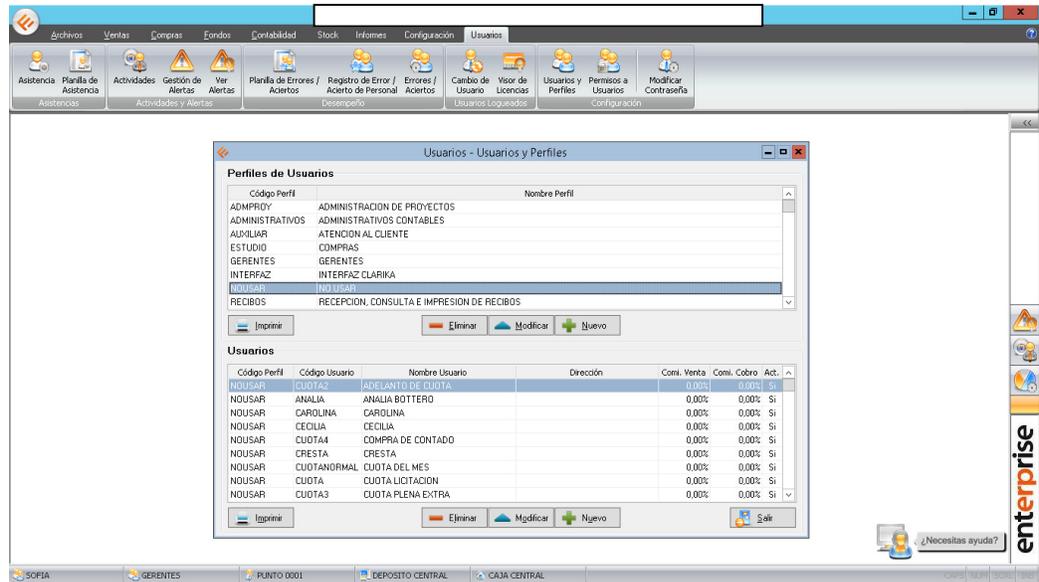


Fig.Nº3. Ejemplo de Usuarios Inactivos

- Claves de acceso poco seguras: existen muchos usuarios cuya clave es igual al nombre de usuario, por ejemplo usuarios Melisa, clave Melisa.
- Usuarios que prestan su nombre de usuario a compañeros de la empresa porque el otro tiene algunos módulos que no están disponibles y que necesita usar.
- Los Perfiles no están bien definidos y todos tienen acceso a todo, sin importar dentro de que perfil fueron asignados, pueden operar dentro de todos los módulos, registrar y anular. Podemos observar en la Fig.Nº4 que tienen todo en blanco, es decir habilitado (rojo es deshabilitado).

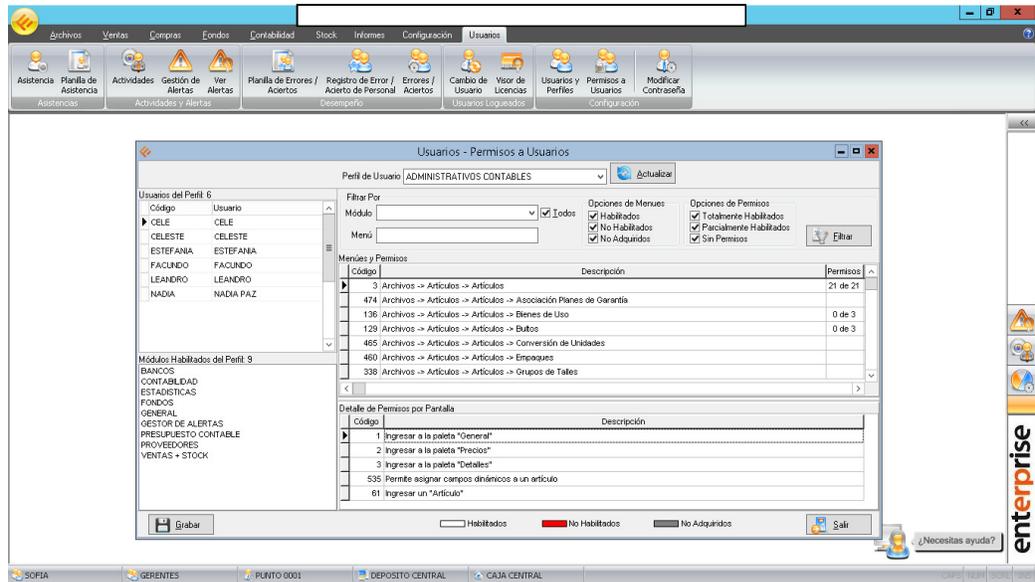


Fig.Nº4. Ejemplo de Perfiles no definidos

No existe un control de acceso a los datos críticos y funciones de procesamiento. No están determinadas las personas debidamente autorizadas a activar procesos que impliquen cambios en la información económico financiera de la organización. Todos los usuarios pueden acceder a todos los datos.

Se recomienda el diseño de los perfiles según la Tabla N°1, corresponderá luego asignar los usuarios, quienes deberán poner claves personales seguras:

Tabla N°1. Propuesta de Diseño de Perfiles para Construir S.A.

Perfil	Módulos con Acceso	Permisos
Administrativo	Archivos Ventas Compras	Solo ingreso de datos y consulta- no puede anular registros

	Contabilidad Fondos	
Gerente de Administración y Finanzas	Archivos Ventas Compras Contabilidad Fondos Informes Configuración Usuarios	Permiso completo
Asistente de Compras	Compras Stock	Solo ingreso de datos y consulta- no puede anular registros
Jefe de Compras	Archivos Compras Stock	Permiso completo
Atención al Cliente	Archivos Ventas	Solo ingreso de datos y consulta- no puede anular registros
Jefe de Atención al Cliente	Archivos Ventas	Permiso completo

Socios	Archivos Ventas Compras Contabilidad Fondos Informes Configuración	Solo consulta de datos-acceso a reportes
--------	--	--

El acceso a todos los datos del sistema es libre para todo aquel que tenga un usuario creado o si le “presta” un usuario alguno de sus compañeros, se convierte así en un sistema extremadamente vulnerable. No existe un control sobre la identificación y de la autenticación de los usuarios que ingresan. Los empleados son honestos, bien intencionados, sin embargo, por la fatiga, capacitación inadecuada o negligencia cometen errores con la información en perjuicio de la organización.

Para validar el sistema y obtener conclusiones respecto a su funcionamiento, se analizan los controles de entrada, controles de procesamiento, controles de salida y controles sobre los archivos aplicados:

a) Controles de entrada:

- De formato: se verifican los datos en función de la “naturaleza” del campo, es decir numérico, alfabético, fecha, etc. La Fig.Nº5 muestra la carga de una factura de venta como comprobante de que el sistema toma correctamente toda la entrada de datos según formato.

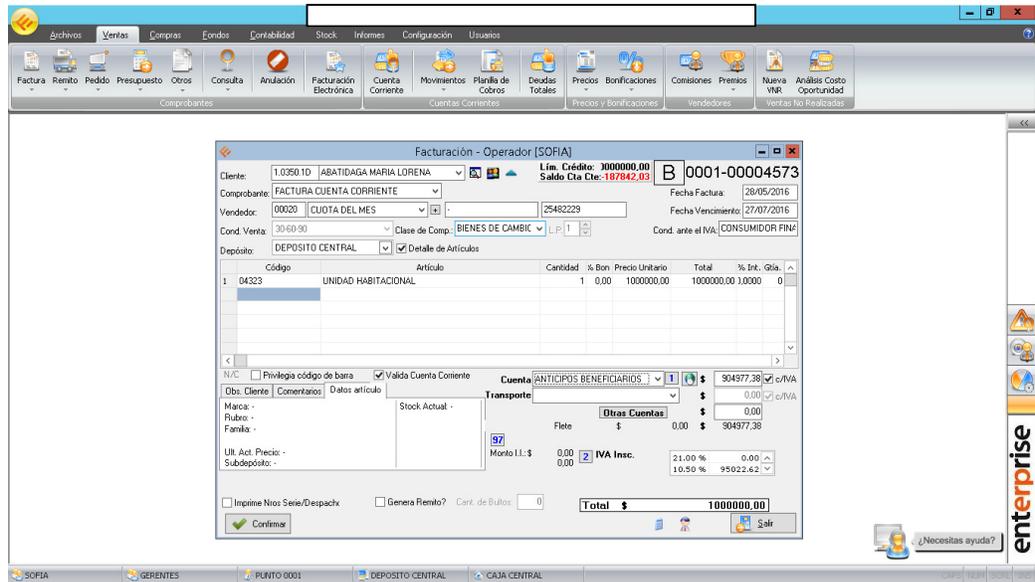


Fig.Nº5. Ejemplo de Controles de Entrada de Formato

- De secuencia: se valida que las operaciones entren en el sistema en su totalidad y en el orden correspondiente, documentos pre numerados. Como ejemplo, la Fig.Nº6 muestra el extracto del libro Diario.

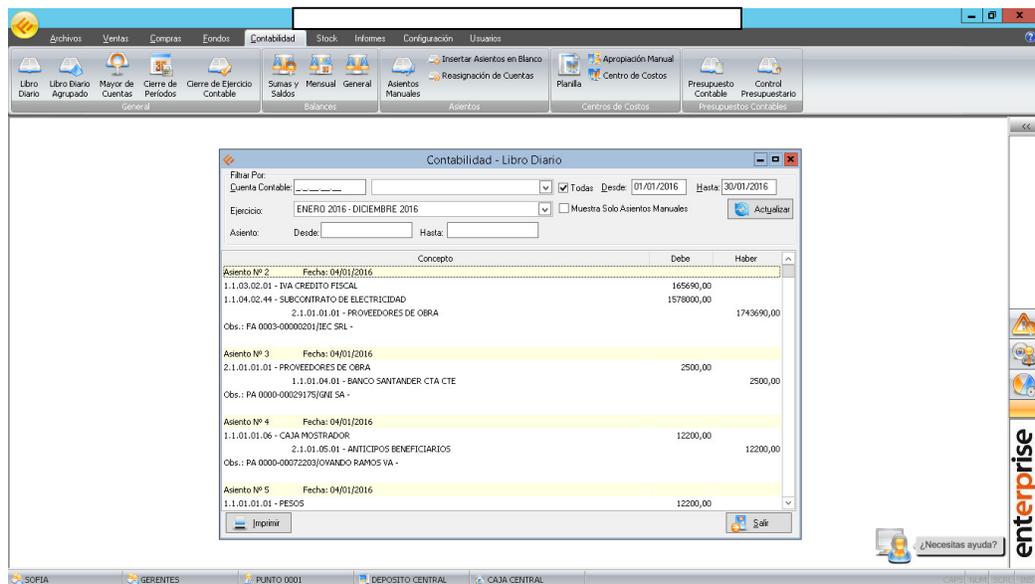


Fig.Nº6. Ejemplo de Controles de Secuencia.

- De comparación de datos preexistentes: se impide la aceptación de un dato si este no satisface las condiciones previamente establecidas por otro dato.

- De límites: se rechazan o el sistema advierte cuando los datos de entrada no están comprendidos dentro de determinados parámetros.

Se detectan errores en la entrada de datos cuando las personas que registran no tienen los suficientes conocimientos para hacerlo de la manera correcta. Por ejemplo, cuando se carga una factura de compras de un proveedor X, el usuario que se encarga de hacerlo no sabe con exactitud contra que cuenta contable registrar esa compra como así tampoco como imputarla a nivel de gastos por proyecto. Estas ignorancias hacen que se registren de manera incorrecta y por lo tanto la salida de la información también va a ser deficiente.

b) Controles de Procesamiento: operan sobre las transformaciones que se ejercen en los datos, una vez que la transacción entra al sistema. Las pruebas de sumas cruzadas validan que sumando desde varias fuentes el mismo ítem se obtiene el mismo resultado. Además las pruebas de balanceo cero aseguran que los créditos son iguales a los débitos, y el sistema cuando detecta que el asiento no está balanceado reporta un error, el mismo se muestra en la Fig.Nº7:



Fig.Nº7.Error de Balanceo en el asiento.

c) Controles de Salida: no existen controles que procuren proteger la información que genera el sistema de potenciales errores y/o irregularidades que puedan detectarse cuando se los lea. No existen mecanismos que garanticen que la información de salida sea completa y no pueda ser alterada y que la misma sea distribuida a las personas autorizadas de manera oportuna. Además, deben identificarse convenientemente soportes (en caso de ser magnéticos) para facilitar el acceso a la información.

d) Controles sobre los archivos: no se efectúan controles que procuren proteger los archivos grabados en soporte digital.

En todo sistema informático (hardware y software) como en cualquier sistema de información contable, se requieren controles para prevenir y detectar errores y evitar pérdida accidental o intencional de activos de información. Se sugiere comenzar a efectuar un exhaustivo control interno del sistema computarizado:

- Asegurar la consistencia de los procedimientos operativos del computador, asignando responsabilidades para las tareas de back up, mantenimiento de los perfiles de usuarios y asignación de las cuentas de usuarios.

- Dar seguridad sobre los archivos de datos, impidiendo accesos no autorizados o cambios no deseados a los archivos de datos, por ejemplo, configurando perfiles de acceso para directorios y archivos.

- Mantener los programas llevando adelante procedimientos internos que involucren controles y autorizaciones para poner en producción nuevos programas o aquellos modificados.

- Implementar procedimientos automatizados de verificación y validación ejecutados por los programas de una aplicación de manera autónoma. Pueden ser también controles manuales realizados por los usuarios de la aplicación antes y después de que los datos sean procesados por el computador (controles visuales a los datos de entrada y salida)

Es necesario que Construir S.A. cuente con información relevante, completa y oportuna combinando datos e información de fuentes internas y externas, cualitativa y cuantitativa, y es responsabilidad de vida del sistema de contabilidad proporcionarla a la medida de las necesidades de los usuarios, con enfoques abiertos y flexibles de integración de la información como conocimiento organizacional que cambia y se adecua a la dinámica de la empresa.

- **Sistema de Control Interno**

Análisis de las reglas y normas de procedimiento que regulan el funcionamiento administrativo de una organización.

La Dirección de la empresa es quien debe planificar, organizar y dirigir para alcanzar los objetivos planteados. Además es quien debe establecer y mantener una cultura de la Organización. Es la principal responsable de la existencia y funcionamiento de los procesos. Control es cualquier medida que tome la Dirección, la Gerencia y otras partes de la organización para gestionar riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. Por lo tanto el Directorio y la Gerencia son los responsables de operar el sistema de control interno y de mantenerlo actualizado a medida que los riesgos cambian. Debe asegurarse que los controles estén funcionando efectivamente realizando revisiones y obteniendo informes periódicos de sus departamentos (Pagnone, 2014).

En los sistemas de gestión es de suma importancia la Gestión de Riesgos y Controles de los Sistemas de Información. En Construir S.A. hay interés en su aplicación pero se evidencia la falta de entendimiento de su sentido o propósito y la ausencia de procesos de cambio organizacional necesarios para cumplir su implantación.

La seguridad de los sistemas de información se entiende como la capacidad de las redes o de los sistemas de información para resistir, con un determinado nivel de confianza, los accidentes o acciones ilícitas o malintencionadas que comprometan la disponibilidad, autenticidad, integridad y confidencialidad de la información almacenada o transmitida. La gestión de riesgos y controles de los sistemas de información es un elemento destinado a garantizar la disponibilidad, la integridad, la confidencialidad y la confiabilidad de la información. Además ofrece la posibilidad de identificación de oportunidades y amenazas para la adecuada toma de decisiones de acuerdo con cada contexto organizacional (Guerrero Julio y Gómez Flores, 2010).

En Construir S.A. se observan deficiencias en el control interno. No existe un ambiente de control, no están claramente definidas las normas y los procedimientos tendientes a alcanzar los objetivos planteados. A través de observaciones directas, inspección de personas y actividades, aseveraciones verbales del personal, análisis de la documentación obtenida, pruebas de integridad de saldos y verificación de cuentas contables, se presenta un diagnóstico de algunas irregularidades detectadas a nivel operativo, que traen aparejadas cuestiones complejas y determinantes a la hora de brindar información para la toma de decisiones, a modo de ejemplo se citan las siguientes:

- ✓ Saldos contables de caja no coincidentes con el arqueo físico.

- ✓ Conciliaciones bancarias efectuadas por las mismas personas que registran los movimientos bancarios.
- ✓ Valores en cartera inexistentes físicamente, en la mayoría de los casos se trata de valores vencidos o rechazados cuyo registro nunca se asentó y por consiguiente no se gestionó su recupero.
- ✓ Derechos no ejercidos por extravío de documentación respaldatoria, por ejemplo notas de crédito enviadas por los proveedores no cargadas en el sistema y pagos a dicho proveedor sin tenerlas en cuenta.
- ✓ Falta de seguimiento y control de las órdenes de pago. Extravío de OP emitidas conjuntamente con los cheques librados para dicho pago, con el consecuente desgaste administrativo en su rastreo. A esto se agrega el desentendimiento posterior de los pagos preparados y pendientes de ser retirados, y por lo tanto el vencimiento de los cheques emitidos en muchas oportunidades.
- ✓ Cuentas bancarias abiertas, que no se utilizan y que generan gastos bancarios innecesarios.
- ✓ Archivos de documentación incompletos y desordenados.
- ✓ Movimientos internos en efectivo no regulados. Ausencia en la delimitación de la responsabilidad.
- ✓ Custodia de fondos por personal no autorizado. Cierre diario de cajas mostrador sin rendir a la caja central.

- ✓ Pérdidas habituales relacionadas a faltantes de caja. Ausencia de controles estrictos.
- ✓ Falta de planes financieros para calzar activos líquidos. Excedentes de efectivo diarios sin colocar ni invertir.
- ✓ Informalidad y demoradas en las rendiciones de fondos fijos.
- ✓ Desconocimiento de la documentación legal de la empresa (libros, actas, etc).
- ✓ Inexistencia de auditoría y control de cuentas contables.
- ✓ Múltiples plantillas bancarias desactualizadas para el pago de sueldos y honorarios a través de las páginas web de los bancos. Aumenta el tiempo insumido en la tarea y las posibilidades de error en las transferencias.
- ✓ Incumplimiento en el pago de obligaciones fiscales y sindicales. Falta de determinación de la deuda.

Frente a este escenario es fundamental que se evalúen los riesgos, detectando que acontecimientos pueden afectar el logro de los objetivos, cuál es su probabilidad de ocurrencia y su probable impacto. Una vez identificados esos riesgos deben aplicarse medidas o acciones tendientes a disminuirlos, mediante políticas y procedimientos. Además será importante la posterior implementación de actividades continuas incorporadas sobre las operaciones normales para asegurar las actividades de control.

En la Tabla N°2 se plantea una posible consolidación de las actividades necesarias para la Gestión de Riesgos y Control de los Sistemas de Información (GRCSI), presentada por Guerrero Julio y Gómez Flórez (2010):

Tabla N°2. Actividades Planteadas para la GRCSI.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>1. Establecer el contexto organizacional</p>	<p>Clarificar la estrategia de la organización en términos de los sistemas de información con el fin de especificar aquellos que apoyan los procesos de negocio. De igual manera se debe determinar la información sensible y especificar los roles de los actores y sus responsabilidades en el uso de sistemas de información. La información sensible es aquella, así definida por su propietario, que debe ser especialmente protegida, pues su revelación, alteración, pérdida o destrucción, puede producir daños importantes a alguien o algo (Ribagorda, 1997; TCSEC, 1985).</p>
<p>2. Identificar los activos críticos en los diferentes espacios de la organización.</p>	<p>Catalogar los activos y la información sensible con el fin de relacionarlos con los niveles de riesgo y con los criterios de la seguridad de los sistemas de información (la disponibilidad, autenticidad, integridad y confidencialidad).</p>

<p>3. Identificar y evaluar las amenazas y vulnerabilidades de los activos</p>	<p>Detectar y evaluar las condiciones del entorno del sistema de información que, ante una determinada circunstancia, podrían dar lugar a una violación de seguridad, afectando a alguno de los activos de la compañía y a aquellos hechos o actividades que permitirían concretarlas. Entiéndanse los conceptos de amenaza y vulnerabilidad y riesgo, en el sentido planteado por Silberfich (2009), en donde se explica que la amenaza es una condición del entorno del sistema de información, que ante determinada circunstancia podría dar lugar a que se produjese una violación de seguridad, afectando alguno de los activos de la compañía. Por su parte, la vulnerabilidad es una condición propia del sistema de información o de su naturaleza intrínseca que permite concretar una amenaza y el riesgo es la posibilidad de que se produzca un impacto en la organización cuando una amenaza se concreta.</p>
--	--

<p>4. Diseñar escenarios de riesgo en términos de su impacto organizacional</p>	<p>Diseñar escenarios en los cuales se posibilitaría la existencia de los riesgos. Esta actividad permite ponderar el impacto organizacional que cada uno de los escenarios tendría en los activos del negocio.</p>
<p>5. Diseñar estrategias de tratamiento y protección basados en estándares y buenas prácticas</p>	<p>Seleccionar alternativas de mitigación que mejoren la seguridad de la organización mediante la reducción del riesgo.</p>
<p>6. Documentar los resultados y revisar casos</p>	<p>Realizar seguimiento y desarrollar un aprendizaje de los casos de estudio generados a partir de la documentación de los resultados de la gestión.</p>
<p>7. Monitorear y controlar</p>	<p>Contrastar los resultados obtenidos con las especificaciones de mejoramiento con el fin de generar nuevas estrategias o nuevas definiciones de espacios de riesgo.</p>

Además se propone seguir los niveles de riesgo planteados por Price WaterhouseCooper-PWC- asociados a los sistemas de información y algunos controles utilizados para mitigarlos, se definen en la Tabla N°3:

Tabla N°3. Niveles de Riesgo y sus Medios de Control según PWC.

Nivel de Riesgo	Definición	Medios de Control
1. Acceso general	Riesgo que surge cuando personas no autorizadas tienen acceso a los archivos de datos o a los programas de aplicación; permitiéndoles leer, modificar, agregar o eliminar algún ítem o segmento de programas.	Software de control de acceso, análisis de logs e informes gerenciales, control de acceso físico y protección de datos.
2. Acceso a funciones de procesamiento	Riesgo que surge cuando personas autorizadas tienen acceso a las funciones de procesamiento de las transacciones de los programas de aplicación; permitiéndoles leer, modificar, agregar o eliminar datos o ingresar transacciones no autorizadas para su procesamiento.	Segregación de funciones en el departamento de sistemas (organización de la estructura jerárquica de acceso al sistema de información) y control de acceso, de manera que se creen políticas de seguridad informática en las que se determinen las actuaciones de las personas asociadas al sistema de

		información y se especifiquen las funciones de procesamiento que se deberán proteger de ellas.
3. Ingreso de datos	Riesgo que se ocasiona cuando los datos permanentes y de transacciones ingresados para el procesamiento, pueden ser imprecisos, incompletos o ingresados más de una vez.	Controles de edición y validación (formato, campos faltantes, límites, validación, procesamiento de duplicados, correlación de campos, balanceo, digito verificador), controles de lote y doble digitación de campos críticos.
4. Ítems rechazados o en suspenso	Riesgo que surge cuando las transacciones rechazadas y/o pendientes no son detectadas, analizadas y corregidas.	Controles programados, los cuales incluyen servidores espejo, bloqueo del cliente y bases de datos en la máquina cliente que permitan guardar la última transacción realizada para que posteriormente pueda ser actualizada, controles de usuario que permitan verificar anomalías en las transacciones

		realizadas por la máquina cliente.
5. Procesamiento	Riesgo que se ocasiona cuando las transacciones a ser procesadas por el sistema de información, se pierden o se procesan de forma incompleta, inexacta o en el periodo contable incorrecto.	Formularios prenumerados, rutinas de control de secuencia, controles de balanceo, de lote, rótulos de archivos, transmisión de datos y procedimientos de enganche y recuperación.
6. Estructura organizativa del Departamento de sistemas	Riesgo que surge cuando la estructura organizacional y/o los procedimientos operativos del departamento de sistemas no garantizan un ambiente de procesamiento que conduzca al manejo adecuado de la información.	Segregación de funciones en el departamento de sistemas, controles y procedimientos operativos.
7. Cambios a los programas	Riesgo que surge cuando los programadores efectúan cambios incorrectos	Procedimientos de iniciación, aprobación y documentación,

	y/o no autorizados en el software de aplicación.	procedimientos de catalogación y mantenimiento, intervención de los usuarios, procedimientos de prueba y supervisión efectiva.
--	--	--

- **Sistema de Control fiscal**

Auditoría sobre los aspectos fiscales, obtención de evidencia.

En Construir S.A. existe incertidumbre respecto de la situación fiscal, sus dueños reconocen tener deuda con los fiscos nacional, provincial y municipal pero desconocen cuál es el importe y cuál sería el impacto financiero que ocasionaría a la empresa al momento en que dichas obligaciones sean reclamadas mediante intimaciones. La inexistencia de un archivo ordenado y completo con las obligaciones impositivas, los acuses de presentación y su correspondiente comprobante de pago de corresponder, dificulta el relevamiento para determinar dicha deuda.

Las obligaciones impositivas no fueron devengadas oportunamente en el sistema contable y de gestión, por lo tanto la contabilidad no refleja la deuda en materia fiscal. Los registros impositivos que existen son únicamente de pagos efectuados. Esta situación dificulta aún más el relevamiento de las acreencias fiscales.

A través de entrevistas sostenidas con los socios se observa cierta reticencia al pago de impuestos. Consideran que la presión fiscal por parte de la Nación, la Provincia y el Municipio, es cada vez mayor y en el largo plazo insostenible. Además, sostienen que los

empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas como ésta, son los mayores creadores de trabajo en nuestro país, sin embargo, el Estado atenta constantemente contra ellas, aumentando las cargas impositivas, complicándolas así financieramente y limitando, de esta forma, su crecimiento y en consecuencia el del país. A pesar de esto, son conscientes que la evasión fiscal no es el camino correcto y que en lugar de evadir los empresarios deben unirse y buscar un equilibrio en equipo con el Estado, situación ideal que puede considerarse casi imposible.

El principal problema de la empresa bajo análisis, no es la evasión sino la incertidumbre sobre su situación fiscal a la que aludimos en párrafos anteriores. Los asistentes del área administrativa comentan que diariamente reciben notificaciones de AFIP, DGR y Municipalidad; intimando a que en un plazo breve se cumpla con las obligaciones impositivas impagas. Esta situación no está contemplada en el flujo de fondos de la empresa, lo que repercute en claros desfasajes según lo planificado. Otra irregularidad detectada en este sentido, es que la empresa, al ser intimada al pago, consolida planes de financiación, frente a los distintos organismos fiscales, y no implementa un seguimiento y control posterior. Por lo cual, muchos planes quedan incumplidos en tiempo y forma y vuelven a generar deuda por dicha obligación, ahora con más intereses resarcitorios.

Ante este escenario, se realiza una revisión de la documentación disponible en los sistemas de información (soporte papel y en bases de datos), se auditan las cuentas contables de todos los impuestos mensuales y anuales y se compara con la información obtenida de los fiscos. Se logra así, un relevamiento de todas las acreencias en materia fiscal y se realiza un diagnóstico, determinando en números cuanto es la deuda, para informar al Directorio.

En la Tabla N°4 se exponen los resultados numéricos del relevamiento de la deuda en materia fiscal que sostiene la empresas con los fiscos nacionales, provinciales y municipales.

Tabla N°4. Deuda Impositiva de Construir S.A.

Obligación	Subconcepto / Observaciones	Capital Adeudado
Impuesto Inmobiliario	Municipal y Provincial	161.048
Ingresos Brutos	DGR Córdoba	810.040
Planes de Pago Ingresos Brutos	Cuotas vencidas impagas	149.405
Comercio e Industria	Municipalidad de Córdoba	99.620
Planes de Pago Municipalidad de Córdoba	Cuotas vencidas impagas	70.691
IVA		75.347
Anticipos Impuesto a las Ganancias	Vencidos impagos	-
F931	Seguro de Vida	-
	Aportes Seguridad Social	296.184
	Aportes Obra Social	80.726
	ART	308.787
	Contribuciones Seguridad Social	-
	Contribuciones Obra Social	161.226
SICORE	Declaraciones Juradas vencidas impagas	29.574
SINDICATOS	UOCRA	452.086
	UECARA	-
	IERIC	-
TOTAL		2.694.734

Además de tener presente el importe adeudado, se debe considerar el tipo de obligación fiscal de la que se trata, porque las sanciones de la Ley Penal Tributaria difieren no solo por el monto sino también por el tipo de obligación. Cabe resaltar e informar a los socios, la gravedad de tener deuda en Aportes y Contribuciones de Seguridad Social y en Retenciones efectuadas a terceros y no ingresadas en tiempo y forma al fisco. Obligaciones que han sido incumplidas como resultado del desorden administrativo y de la falta de información para tomar decisiones y no en aras de evadir fiscalmente.

Transcribimos a continuación los artículos de dicha Ley referidos a estas obligaciones, como forma de hacer tomar conciencia:

Artículo 6° — *Será reprimido con prisión de dos (2) a seis (6) años el agente de retención o de percepción de tributos nacionales, provinciales o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que no depositare, total o parcialmente, dentro de los diez (10) días hábiles administrativos de vencido el plazo de ingreso, el tributo retenido o percibido, siempre que el monto no ingresado superase la suma de cuarenta mil pesos (\$40.000) por cada mes.*

Artículo 7° — *Será reprimido con prisión de dos (2) a seis (6) años el obligado, que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión, evadiere parcial o totalmente al fisco nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el pago de aportes o contribuciones, o ambos conjuntamente, correspondientes al sistema de la seguridad social, siempre que el monto evadido excediere la suma de ochenta mil pesos (\$80.000) por cada mes.*

Artículo 9° — *Será reprimido con prisión de dos (2) a seis (6) años el empleador que no depositare total o parcialmente dentro de los diez (10) días hábiles administrativos de vencido el plazo de ingreso, el importe de los aportes retenidos a sus dependientes, siempre que el monto no ingresado superase la suma de veinte mil pesos (\$20.000) por cada mes.*

Idéntica sanción tendrá el agente de retención o percepción de los recursos de la seguridad social que no depositare total o parcialmente, dentro de los diez (10) días hábiles administrativos de vencido el plazo de ingreso, el importe retenido o percibido, siempre que el monto no ingresado superase la suma de veinte mil pesos (\$20.000) por cada mes.

La Administración Federal de Ingresos Públicos o el organismo recaudador provincial o el correspondiente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires habilitará, a través de los medios técnicos e informáticos correspondientes o en los aplicativos pertinentes, la posibilidad del pago por separado y en forma independiente al de las demás contribuciones patronales, de los aportes retenidos por el empleador a sus dependientes y de las retenciones o percepciones de los agentes obligados respecto de los recursos de la seguridad social.

Además, como se observa en la Tabla N°4, la empresa no solo sostiene deuda con los fiscos sino también con el sindicato UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina). Del análisis de la documentación surge que Construir S.A. fue notificada en numerosas oportunidades por dicho sindicato, y atento a no haber brindado respuesta, fueron iniciadas acciones judiciales en su contra. Esto como resultado de no haber procesado dichas intimaciones en tiempo y forma y tomado decisiones oportunas.

Esto es simplemente una alerta para que la Dirección y la Gerencia tomen conciencia de la importancia de conocer la situación fiscal de la empresa de manera contemporánea. De esta forma se pueden tomar decisiones de en tiempo y forma y evitar la toma riesgos innecesarios, que pueden resultar en serias sanciones por parte del fisco, comprometiendo la continuidad y el normal funcionamiento de la organización.

CONCLUSIONES

El mundo globalizado y la sociedad del conocimiento en la que vivimos, plantean para las Pymes la necesidad de una Gestión Estratégica de la Información como ventaja competitiva fundamental.

Bajo esta perspectiva, la empresa analizada, Construir S.A., debe trabajar en un desarrollo constante de un Sistema de Información Gerencial Estratégico diseñado de forma tal que cada uno de los subsistemas que lo componen brinde los insumos que desde lo operacional hasta lo estratégico alimenten y logren fortalecer la estructura interna de la organización de manera flexible, y le permitan desarrollarse en un entorno competitivo en constante cambio.

Para que exista información estratégica debe necesariamente existir una estrategia previa definida. Construir S.A. no tenía establecidas de manera formal la Estrategia, la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos; por lo que a partir de este trabajo fueron generados, para que los mismos sean bajados a todos los niveles de la organización.

Como surge del análisis efectuado, Construir S.A. utiliza, como sistema de información contable, un paquete computarizado estándar con módulos independientes. Dicho sistema se ve amenazado durante el procesamiento u operación del mismo, ya que la falta de seguridad y control de accesos aumenta la oportunidad para la manipulación, falsificación o alteración de los registros contables. Además, el incorrecto ingreso de datos por desconocimiento o ineficiencia ponen en riesgo la calidad de la información de salida.

En los sistemas de gestión es de suma importancia la Gestión de Riesgos y Controles de los Sistemas de Información. Bajo este enfoque, es fundamental monitorear las actividades

dentro de Construir S.A., con el fin de asegurarse que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir así las desviaciones significativas. El control es importante porque es el único medio por el cual la gerencia puede saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación.

En la Pyme analizada se demostraron claras deficiencias en el uso del sistema de información computarizado, en el control interno, no existiendo un ambiente de control que asegure el normal desarrollo de las operaciones y además, se evidenció la falta de información oportuna y de calidad para la toma de decisiones.

Por lo tanto la empresa debe trabajar en estos puntos tan importantes desarrollando un sistema de gestión estratégico que le permita alcanzar los objetivos planteados. La información es un recurso fundamental en la mejora de la competitividad de la empresa, desarrollando recursos intangibles que le permitirán el crecimiento sostenido y a largo plazo que busca.

Construir S.A. tiene mucho potencial a nivel de recursos humanos que debe aprovechar estableciendo una cultura organizacional que fomente el desarrollo y la comunicación. Los recursos tecnológicos son fundamentales en el diseño de ese sistema de información gerencial que permitirá la creación y acumulación de conocimiento dentro de la empresa y la toma de decisiones oportuna y eficiente.

Si Construir S.A. se enfoca en el desarrollo e implementación de sistemas de contabilidad gerencial que apoyen la toma de decisiones estratégicas, aumentará las posibilidades de éxito de los objetivos de largo plazo de la empresa preparándola para afrontar con herramienta técnica los futuros escenarios que pudieran presentársele.

BIBLIOGRAFIA

- Abu-Musa, A. (2006). Perceived Security Threats of Computerized Accounting Information Systems in the Egyptian Banking Industry. *Journal of Information Systems*, vol.20 (1), pp. 187-203.

- AICPA (1999). *CPA SysTrust: Assuring Reliability of Systems*. Nueva York: AICPA.

- Alfonso Martínez, Y.; Blanco Alfonso, B. y LoyMarichal, L. (2012). Auditoría con Informática a Sistemas Contables. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, vol.6, núm. 2, pp. 1-14.

- Bassoli, H. (2014). *Manual de Auditoría y Control Fiscal. Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría*. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

- Beard, D. y H.J. Wen (2007). Reducing the Threat Levels for Accounting Information Systems. *The CPA Journal*, vol.77 (5), pp. 34-42.

- Bellina Yrigoyen, J.; Barrenechea, C. y Martínez, A. (2008). Observaciones sobre algunos determinantes de la evasión impositiva en Argentina. *Invenio*, vol.11, núm.20, pp. 53-62.

- C. Apel. Penal Económico, Sala B, “Seguridad y Custodia S.R.L”, (2005).

- Castello, R. (2014). *Manual de Auditoría en Sistemas Computarizados. Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría*. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

- Dapena (2014). Manual de Sistemas de Información. Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Dapena, J. (2004) La Contabilidad como herramienta competitiva en las Pyme de la ciudad de Córdoba. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Davila, A. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, vol.25 (4/5), pp. 383–409.
- Davis, C. (1997). An Assessment of Accounting Information Security. *The CPA Journal*, vol.63 (7), pp. 28-34.
- De Nobrega, F. (2011). El sistema de contabilidad en la complejidad de las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, vol.14, núm.22, pp.45-56.
- DeLone, W.H. y E.R. McLean (2003). DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, vol.19 (4), pp. 9-30.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Organization development series. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Guerrero Julio, M. y Gómez Flores, L. (2010). Revisión de Estándares Relevantes y Literatura de Gestión de Riesgos y Controles en Sistemas de Información. *Estudios Gerenciales*, vol.27, núm.121, pp. 195-215.

- Gundavelli, V. (2001). Security in Web-Based Finance. *Business Credit*, vol.103 (10), pp. 51-54.
- Jiménez, J.; Gómez Sabaini, J. y Podesta, A. (2010). Evasión y Equidad en América Latina. German Agency for Technical Cooperation. UN. CEPAL. División Desarrollo Económico.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2007). Dirección Estratégica. 7ª Edición. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan R. y Norton D. (1996) Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Kattan, F.; Pike, R. y Tayles M. (2007). Reliance of management accounting under environmental uncertainty: The case of Palestine. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol.3 (3), pp. 227–249.
- Melchor Medina, J.; Lavín Verástegui, J. y Pedraza Melo, N. (2012). Seguridad en la administración y calidad de los datos de un sistema de información contable en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, vol. 57, núm. 4, pp. 11-34.
- Monterrey Mayoral J. y Sánchez Segura A. (2009) ¿Cómo afectan los impuestos a la calidad del resultado? Evidencia empírica en las empresas españolas no cotizadas. *Revista de Contabilidad*, vol.12, Issue 1, pp.117-138.

- Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. Actualidad Contable Faces, vol.7, núm.8, pp. 70-84.
- O'Brien, J. y Marakas, G. (2006). Sistemas de Información Gerencial. México: Irwin, McGraw-Hill.
- Pagnone, L. y Scorza, G. (2014). Manual de Auditoría Interna. Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Palepu, K.; Healy, P. y Bernard, V. (2002). Análisis y Evaluación de negocios mediante estados financieros. México: Thomson Learning (Cengage Learning).
- Paños Álvarez, A. (1999). Reflexiones sobre el Papel de la Información como recurso competitivo de la Empresa. Análisis de Documentación, vol.2, pp. 21-38.
- Peña, A. (1998). Validez de la aplicación de la contabilidad financiera como herramienta gerencial en la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Mérida. Un estudio evaluativo. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Los Andes. Venezuela.
- Peña, A. (2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. Actualidad Contable Faces, vol.8, núm.11, pp.67-79.
- Poder Ejecutivo Nacional. (1996). Ley 24.769. Régimen Penal Tributario.

- Porporato, M. (2015). Management accounting for controlling or coordination in turbulent environments: their impact on organizational performance. *Contaduría y Administration*, vol.60, Issue 3, pp.511-534.
- Porporato, M. y García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol.47, pp. 61–77.
- Price Waterhouse Coopers. (2004). Managing risk: An assessment of CEO preparedness. Recuperado de <http://www.pwc.com>.
- Ribagorda, A. (1997). *Glosario de términos de seguridad de las TI*. Madrid: CODA.
- Rivas, R. (1992). El Auditor frente a los Sistemas de Información Computarizados. 9º Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas de la República Argentina.
- Rueda Delgado, G. y Arias Bello, M. (2009). Los Sistemas de Información Contable en la Administración Estratégica Organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, vol.10 (27), pp. 247-268.
- Sallenave, J. (1995). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sánchez, J. (1989) *Contabilidad y Fiscalidad. La Contabilidad en España en la Segunda Mitad del Siglo XX*. Ediciones Técnicas Contables.

- Shank y Govindarajan (1998). Gerencia Estratégica de Costos. La Nueva Herramienta para Desarrollar Ventajas Competitivas. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sierra González, E. (2008). Análisis de la Relación entre Contabilidad y Fiscalidad en Colombia. Innovar Journal, vol.18 (31), pp. 117-134.
- Silberfich, P.A. (2009). Análisis y Gestión de Riesgos en TI ISO 27005- Aplicación práctica. Documento no publicado presentado en el Quinto Congreso Argentino de Seguridad de la Información, Argentina.
- Tribunal Fiscal de la Nación (1972), “Huelva SA”
- Wang, P.; Wee, C. y Koh, P. (1998). Control mechanisms, key personnel appointment, control and performance of sino-Singaporean joint ventures. International Business Review, vol.7 (4), pp. 351-375.