



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

“Auditoría Interna en el Sector Compras de una empresa de Call Center”

Autor: Cra. Gabriela Noemí Surban

Tutor: Cra. Eliana Werbin

2018



Auditoría Interna en el Sector Compras de una empresa de Call Center by Surban, Gabriela Noemí is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora Eliana Werbin por su confianza, por su valorado tiempo y por el permanente apoyo para finalizar éste trabajo, sin ella no hubiera sido posible.

Agradezco al Dr. Juan Arguello por su predisposición, por su paciencia y por el apoyo brindado.

Agradezco a todos los profesores de la Especialización por brindarnos sus conocimientos y experiencias personales en pos de nuestro crecimiento profesional.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue realizar un análisis de las ventajas que aporta el proceso de Auditoría Interna analizando al mismo tiempo las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) para luego aplicar lo estudiado a un caso práctico. La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Una aplicación correcta de la Auditoría Interna puede ser la herramienta más valiosa para asesorar y colaborar al Directorio de una organización hacia el logro de sus objetivos. Luego de aplicar las técnicas de Auditoría se realiza el Informe, el cual constituye la etapa final del proceso. Éste resume las investigaciones y los hechos que pueden llevar a conclusiones y recomendaciones que representan una cuidadosa y considerada opinión.

Palabras clave: Auditoría Interna, Normas Internacionales de Auditoría, control interno, Informe de Auditoría.

ABSTRACT

The objective of this paper was to perform an analysis of the advantages of the Internal Audit process while analyzing the International Standards on Auditing (ISA) and then applying the studied to a practical case. Internal Audit is an independent and objective assurance and consulting activity, designed to add value and improve the operations of an organization. A correct application of the Internal Audit can be the most valuable tool to advise and collaborate the Board of an organization towards the achievement of its objectives. After applying the Audit techniques, the Report is made, which constitutes the final stage of the process. This summarizes the investigations and the facts that can lead to conclusions and recommendations that represent a careful and considered opinion.

Key words: Internal Audit, International Auditing Standards, internal control, Audit Report

INDICE

INTRODUCCION.....	1
METODOLOGIA.....	4
RESULTADOS Y DISCUSION.....	5
Estudio exploratorio bibliográfico sobre Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center	5
Importancia de la Auditoría Interna	5
Técnicas de Auditoría Interna	10
Informe Coso	13
Estudio exploratorio bibliográfico sobre Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Aplicable a Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center.....	25
Aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en Argentina.....	25
Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	26
Estudio exploratorio descriptivo de la empresa de Call Center.....	32
Descripción de la empresa.....	32
Planteo del problema.....	35
Planteo del plan de trabajo.....	35
Informe de Auditoría Interna.....	37
CONCLUSIONES.....	43

BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXO I.....	48
ANEXO II.....	59
ANEXO III.....	65

I. INTRODUCCIÓN

La auditoría es una práctica de trascendental importancia social y económica, permite entablar relaciones de diversa índole entre los agentes económicos, debido a la confianza que se deposita en el trabajo de los contadores públicos cuando ellos extienden su garantía personal o fe pública, respecto del trabajo de investigación denominado auditoría. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006)

Consecuentemente, la auditoría es el campo que más ha avanzado de la ciencia contable: ella le devolvió su papel protagónico al contador público en las organizaciones modernas liberándolo del encasillamiento financiero y contable, donde lo ubica la sociedad profesionalmente, para extender su campo de acción al conocimiento del objeto social de las organizaciones. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006)

Además la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. A pesar de los años y el desarrollo alcanzado por la profesión, el objetivo con que fue creada la auditoría, consistente en la detección de los fraudes, marcó la imagen negativa del auditor, aspecto que, lamentablemente, hasta hoy no se ha visto superado (Villardefrancos Alvarez, 2006).

La auditoría interna en la actualidad resulta ser un campo nuevo de acción para los profesionales de la contaduría pública, esto como resultado de las dificultades empresariales que se han suscitado en los últimos tiempos. (Osneidy Hernandez, 2016).

En consecuencia, la auditoría interna se ha ido transformando a lo largo del tiempo por los acontecimientos ocurridos en el mundo de los negocios y, con el propósito de

abracar un mayor campo de acción para disminuir los riesgos que pudiesen afectar a la empresa, y brindar un apoyo a los empresarios tanto en el aspecto contable como gerencial. (Osneidy Hernandez, 2016).

Con respecto a la normativa aplicable a auditoría interna no existen, salvo excepciones que se tratan en este mismo trabajo, obligaciones legales o normativas para generalizar la actividad. Por lo tanto el marco conceptual como el normativo debe remitirse a aportes de instituciones no oficiales y sin fuerza legal obligatoria en la materia. (Varela Venini y Scarabino, 2013).

Sin embargo, las normas de auditoría constituyen el marco dentro del cual un contador público debe ejercer la actividad de auditor. Ellas son necesarias, ya que, el interés general exigirá que los atributos que debe reunir el auditor, la forma de desarrollar su trabajo, los modos de comunicación de los resultados de esa tarea, se hallen suficientemente definidos de manera de otorgarle objetividad al servicio de auditoría y consecuentemente satisfagan las expectativas de los usuarios. Además, la existencia de normas permite que le puedan caber al profesional, no sólo en el campo disciplinario sino también desde el punto de vista de las legislaciones civiles y penales. (Varela Venini y Scarabino, 2013)

En el desarrollo del trabajo se expondrá en primer lugar, el concepto, características, procedimientos de Auditoría Interna en empresas dedicadas a la actividad de call center.

En segundo lugar, se analizará la normativa aplicable a Auditoría Interna para luego pasar al caso de aplicación real en el cual se analizaron los aspectos distintivos de la empresa en estudio a través de diversas variables y técnicas. Por razones de confidencialidad, el nombre de la firma se mantiene reservado.

Finalmente, se aplicarán los procedimientos de Auditoría necesarios para realizar el trabajo, plasmando las observaciones detectadas, posibles consecuencias y recomendaciones en el informe final de Auditoría, el cual será presentado ante la Dirección de la empresa.

Analizar las ventajas que aporta el proceso de Auditoría Interna en empresas de Call Center.

II. METODOLOGIA

Estudio exploratorio bibliográfico sobre Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center

Análisis teórico sobre la importancia de la Auditoría Interna en empresas de Call Center. El estudio se llevará a cabo en base a la siguiente bibliografía:

- Villardefrancos-Álvarez y Rivera (2006)
- Montilla-Galvis y Herrera-Marchena (2006)
- Osneidy-Hernandez (2016)
- Perez-Lopez y Perez-Lopez (2014)
- Belmonte (2017)
- Hernández-Meléndez (2007)
- García-Delgado (2013)
- Los nuevos conceptos del control interno (s.f.)
- Técnicas y herramientas para la AS (s.f.).

Estudio exploratorio bibliográfico sobre Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Aplicable a Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center

Análisis teórico sobre la normativa aplicable a Auditoría Interna en empresas de Call Center. El estudio se llevará a cabo en base a la siguiente bibliografía:

- Varela, Venini y Scarabino (2013)
- Federación Internacional de Contadores (IFAC) (2010)
- Norma Internacional de Auditoria (NIA) 315

- Norma Internacional de Auditoria (NIA) 610

Estudio exploratorio descriptivo de la empresa de Call Center

a) Unidad de análisis: área de compras de la empresa seleccionada

b) Variables:

- Organigrama

- Manual de Procedimientos del área de compras

- Descripción de puestos de la empresa

c) Las técnicas utilizadas para la evaluación de variables fueron:

- Entrevistas con personal clave

- Revisión de manuales de procedimientos

- Pruebas al sistema de gestión utilizado

Elaboración del Informe Final de Auditoria en base a las observaciones detectadas durante el proceso.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estudio exploratorio bibliográfico sobre Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center

Importancia de la Auditoría Interna.

En estos últimos tiempos se ha visto como diferentes acontecimientos llevaron a la auditoría interna a cambiar su rol, adaptándose permanentemente a las diferentes necesidades que el entorno le fue exigiendo.

Tradicionalmente a los auditores internos se los consideraba como “inspectores” que solo buscaban errores o investigaban situaciones acaecidas para denunciarlas en sus informes. Actualmente son vistos como un importante integrante dentro de la organización, asesor de confianza, que colabora con el logro de los objetivos estratégicos definidos por la Dirección.

Ello fue y es el resultado de varias situaciones que han ocurrido en estos últimos años, como la globalización y los avances tecnológicos y organizativos, y algunas adversas como colapsos económicos, malas prácticas empresariales, fraudes corporativos, que dieron lugar a nuevos marcos regulatorios, a cambios en la gestión de riesgos, a la implementación de mejores prácticas, que afectaron y continuarán afectando, a la profesión de auditoría interna, la que permanentemente tendrá que adecuar su accionar a las nuevas exigencias.

Es por ello que su ámbito de actuación fue mutando hasta la actualidad, donde hoy a la Auditoría se la considera como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Colabora con ella en cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (The Institute of Internal Auditors).

El rol del Auditor Interno (AI) es cada vez más amplio y las exigencias de negocio actuales conllevan a que la capacidad técnica y la independencia de los profesionales de la auditoría interna constituyan una fuente de información fiable y objetiva que ayude a la gestión de la dirección, asumiendo el papel de guardián de las actividades de gobierno corporativo, velando por la integridad, la ética y la transparencia.

Es por ello, que el rol del auditor migró al pasar de ser reactivo, validando un “check list”, para pasar a ofrecer informes de hallazgos de faltas, fallas o desvíos en la ejecución de los procesos, asignando responsabilidades para anticiparse en propuestas de aseguramiento y mejoramiento de las entidades a las que auditan, siendo hoy un asesor que va a recomendar, sin perder su independencia crítica.

De esta manera los auditores colaboran en el fortalecimiento y transparencia en el mundo de los negocios, venciendo al fraude y a la corrupción público-privada que afecta el desarrollo eficiente y equilibrado de los mercados y de la gestión pública (The Institute of Internal Auditors).

Además, la auditoría interna tiene una presencia constante en la organización. Ésta satisface las necesidades de la organización a través de su dedicación con respecto a todos los controles fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización: gobierno, gestión de riesgos y control interno, y en la actualidad, cada vez más, también abarca la cultura y el comportamiento. Su misión general se centra en proporcionar a las organizaciones aseguramiento y percepciones sobre sus prácticas de negocio y, de este modo, incrementar el valor de la organización (Belmonte, 2017).

Como establece Hernández-Meléndez (2007) el objetivo de la Auditoría Interna es asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Incluye la promoción del control efectivo a un costo razonable.

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.
- Para asegurar el grado efectivo de independencia necesario para el auditor interno, estará subordinado e informará de su trabajo al ejecutivo más alto del escalafón; solo por este camino puede asegurar un alcance adecuado de responsabilidad y de efectividad en el seguimiento de las recomendaciones

Las tareas a ejecutar en el procedimiento de Auditoría Interna, pueden dividirse en dos partes:

Generales

- Comprobar el cumplimiento de los sistemas de control interno en vigor y sus adecuaciones autorizadas, así como de aquellos que por las características propias de la

entidad haya sido necesario establecer, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los principios generales en que se fundamentan.

- Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones, que para la entidad, hayan sido establecidas, a partir del clasificador de cuenta en vigor.
- Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo contable y financiero, y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad, en cada caso en que estén involucrados movimientos de recursos.
- Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información contable-financiera que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores económicos fundamentales.
- Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.
- Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.
- Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su control interno y validación.
- Analizar mediante la aplicación de las diferentes técnicas de Auditoría la gestión empresarial, con el objetivo de determinar su economía, eficiencia y eficacia.

Específicas

- Realizar conteos físicos sorpresivos de forma periódica a los inventarios y activos fijos y otros valores de la entidad, y verificar su compatibilidad con los controles establecidos y la cuenta contable correspondiente.

- Efectuar arqueo de caja sorpresivos de forma periódica, y verificar su compatibilidad con los controles establecidos, su movimiento y la cuenta contable correspondiente.
- Comprobar el saldo de las cuentas bancarias, y verificar su movimiento y compatibilidad con los controles establecidos y la cuenta control.
- Comprobar el saldo de las cuentas de pasivo y su movimiento.
- Comprobar las operaciones de nóminas, su calidad y control, así como presenciar su pago físico.
- Verificar los ingresos producidos en la entidad y su cobro en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido, y su compatibilidad con las correspondientes cuenta control.
- Comprobar la racionalidad de los cargos efectuados a las cuentas correspondientes a gastos de todo tipo, su nivel de autorización, analizando las desviaciones de importancia.
- Estudiar y evaluar el cumplimiento de los sistemas de costo establecidos.
- Verificar el cumplimiento de las cuentas de Patrimonio, evaluando la corrección y autorización de las operaciones.
- Comprobar la calidad y fiabilidad de los registros y libros de contabilidad de acuerdo con los principios generales de control interno.
- Analizar el cumplimiento correcto de los aportes al fisco, en tiempo y en los plazos establecidos. (Hernández-Meléndez, 2007).

Técnicas de Auditoría Interna

1. Entrevistas y Cuestionarios

Entrevistas

La entrevista como la principal técnica de recopilación de información del auditor, se realiza en forma directa, cara a cara y a través de algún medio de captura de datos, el auditor interroga, investiga y confirma directamente con el entrevistado sobre los aspectos que está auditando.

El auditor utiliza una guía de entrevista, la cual contiene una serie de preguntas preconcebidas que va adaptando conforme recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se le presentan y en busca de obtener más información útil para su trabajo.

El siguiente procedimiento es indispensable para realizar una buena entrevista:

Inicio: Consta de una corta explicación del objetivo de la entrevista; y la solicitud de cooperación por parte del entrevistado.

Apertura: Es la parte donde el auditor inicia formalmente su interrogatorio, con preguntas breves, simples y de sondeo, sin profundizar sobre algún tema en especial, cuyo propósito es obtener posibles respuestas para iniciar la conversación, tratando de concentrar la plática sobre un tema de interés común entre el auditado y el auditor.

Cima o clímax: Ésta es la parte de la entrevista en donde el auditor, con base en su habilidad y experiencia, obtiene la información medular para la investigación, el tema objeto de la entrevista adquiere mayor interés.

Cierre: En esta parte el auditor proporciona una absoluta libertad al entrevistado por si quiere agregar algo que le permita complementar los datos antes recopilados mediante una hábil conducción del cierre.

Cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto de preguntas escritas utilizadas para obtener información indistintamente para evaluar a una sola persona. Aun cuando el cuestionario puede ser respondido por más de una persona, las respuestas no forman parte de un análisis estadístico.

El cuestionario tiene como finalidad la recopilación de datos mediante preguntas impresas en cédulas o fichas, en las que el encuestado responde de acuerdo con su criterio; de esta manera, el auditor obtiene información útil que puede concentrar, clasificar e interpretar por medio de su tabulación y análisis, ya sea para realizar un estudio preliminar de la situación que está investigando o para sondear el problema en cuestión. (Técnicas y herramientas para la AS, s.f.).

2. Pruebas

Pruebas de Cumplimiento: Un Auditor Interno lleva a cabo una prueba de cumplimiento para asegurar que los procedimientos de una empresa cumplan con los requisitos reglamentarios o políticas corporativas de la empresa.

Pruebas sustantivas: Las pruebas sustantivas tienen como objeto obtener evidencias relacionadas con la existencia, integridad, propiedad, valuación y presentación de la información auditada.

3. Observación e Inspección

Consiste tanto en el examen o verificación de los registros o documentos ya sean internos o externos a la empresa, ya estén en formato papel, soporte electrónico o en otro medio (comprobar la coherencia y concordancia de los registros contables) como en la revisión física de activos tangibles (comprobar su existencia real y su estado físico). La inspección proporciona distintos grados de evidencia según sea la naturaleza

de la procedencia de la información y la efectividad de los controles internos existentes en la empresa (García-Delgado, 2013)

4. Registros Informáticos

Obtención de información a través de los sistemas de gestión de la empresa.

5. Confirmaciones

Es un método que consiste en obtener corroboración de una información contenida en los registros contables. Puede ser oral o escrita (formato papel, electrónico u otro medio) y puede obtenerse dentro o fuera de la empresa. Normalmente casi siempre se realiza por escrito dado que al ser evidencia directa sobre las afirmaciones contables recogidas en las cuentas anuales, puede llegar a ser única fuente de evidencia sobre alguna de dichas afirmaciones (García-Delgado, 2013).

Informe COSO

El informe COSO, es una metodología utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno. El mismo se aplica como resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

En sentido amplio, se define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son:

1. Ambiente de Control: El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y

organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

2. Evaluación de Riesgos: Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse.

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos, se presentan algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos.

- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios etc.

Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.

Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información.

3. Actividades de Control: Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

4. Información y Comunicación: Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

5. Supervisión: Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de

la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión (Los nuevos conceptos del control interno, s.f.).

Cuestionario para evaluar el sistema de control interno

Este cuestionario, según CHALUPOWICZ, Daniel (2005), ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del sistema de Control Interno, según el enfoque COSO. El cuestionario se ilustra a modo de ejemplo de técnica y es solamente un modelo general que puede adaptarse a la medida de la organización cuyos componentes se desea evaluar.

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Integridad y Valores éticos				
Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores éticos de la organización a través de un código de conducta.				
Ha sido éste código notificado a todos los integrantes de la corporación o entidad.				
Competencia Profesional				
Se has definido las competencias/capacidades necesarias para desarrollar los cargos. Existen descripciones de puestos y funciones.				
Se respetan los procedimientos existentes para la búsqueda, selección y contratación de personal.				
Se comprueban la formación profesional y experiencia declaradas en el currículo vitae.				
Existe un programa de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y del personal.				
Se realiza una evaluación periódica del desempeño.				
Junta de directores y comité de auditoria				
Cuentan la junta de directores y comité de auditoría con la independencia, autoridad e información y demás recursos necesarios para desempeñarse efectivamente.				
Filosofía y estilo de dirección				
Se difunde en la compañía el interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno.				
Existen políticas activas para la rotación de empleados clave.				
Se observa una actitud responsable ante la generación de				

información, tanto contable/financiera como de gestión.				
Misión, Objetivos y Políticas.				
Incluye ese plan la visión, misión, principios o valores. Existe un plan estratégico de negocios.				
Es el plan consistente con la misión de la compañía.				
Conocen los empleados el plan estratégico de la compañía.				
Organigrama				
Existe un organigrama que detalle las jerarquías de las personas que desempeñan funciones.				
La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía.				
Asignación de autoridad y responsabilidad				
Las responsabilidades están definidas para los puestos de mando.				
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad.				
Son las funciones, competencias y responsabilidades comunicadas a cada empleado de la compañía o entidad.				
Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional.				
Políticas de recursos humanos				
Existen procedimientos para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.				
Los procesos de selección y/o promoción de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño.				
Se evalúan las necesidades de contratación de personal para mantener actualizada la estructura.				

EVALUACION DE RIESGOS				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Existe un plan de negocios anual.				
Los objetivos a lograr han sido definidos.				
Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados.				
La definición de objetivos incluye la definición de los indicadores de gestión necesarios y metas.				
Identificación de riesgos				
La compañía o entidad cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes probables de riesgos.				

Se realiza una revisión periódica de los riesgos identificados para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados.				
Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados.				
Se considera la experiencia de ejercicios anteriores.				
Se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos.				
La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditoría.				
Los riesgos identificados por la gerencia media / funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar el análisis de riesgo.				
Están identificados, finalmente, aquellos riesgos que la alta dirección entiende que no pueden o no resulta conveniente cubrir (riesgo residual).				
Detección del cambio				
Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección ante cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, o legal que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía o entidad.				
Se han identificado aquellos cambios que puedan afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía o entidad.				

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados.				
Se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño.				
Se realiza un control de la ejecución / desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores.				
Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las áreas. Se involucra en tales evaluaciones a los niveles medios.				
Se preparan los informes necesarios para el control.				
Separación de tareas y responsabilidades				
Ningún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación.				

La autorización, aprobación, procesamiento, registraci3n, pagos o recepci3n de fondos, revisi3n y supervisi3n, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones / transacciones est3n asignadas a diferentes personas.				
La asignaci3n de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistem3ticamente el chequeo / verificaci3n.				
En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de f3cil realizaci3n sean administrados por una sola persona.				
Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias.				
Coordinaci3n entre 3reas				
Existe un flujo de informaci3n adecuado entre las distintas 3reas de la organizaci3n.				
Los objetivos definidos de cada una de ellas con compatibles.				
Documentaci3n				
Existe documentaci3n escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones / transacciones significativas de la organizaci3n.				
Dicha documentaci3n est3 disponible y adecuadamente archivada para su examen.				
La documentaci3n de la estructura de control interno incluye la identificaci3n de las principales funciones de la compa1a o entidad, los objetivos relacionados con ellas y las actividades de control.				
La documentaci3n de las operaciones / transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisi3n del proceso desarrollado desde su autorizaci3n e iniciaci3n hasta que la misma finaliz3.				
Niveles definidos de autorizaci3n				
Los controles aseguran que s3lo son operaciones / transacciones v3lidas aquellas autorizadas e iniciadas por los niveles que corresponden.				
Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicaci3n incluy3 las condiciones y t3rminos bajo los cuales se asignan las mismas.				
Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos				
Las operaciones / transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas.				
Dicha clasificaci3n y registraci3n funciona durante todo el				

ciclo de vida de las operaciones, esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación de registros de la compañía o entidad.				
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
Existen restricciones para el acceso a los recursos registros sólo al personal especialmente autorizado.				
La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a personas designadas oficialmente.				
Se revisan periódicamente los accesos asignados.				
Se compran periódicamente los recursos existentes contra los registros.				
Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de los recursos, implementado y comunicado adecuadamente al personal?				
Aquello activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas.				
El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave.				
Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral.				
Se han identificado en la compañía o entidad las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción.				
Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente.				
Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga o modificación de archivos).				
Existen controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?				
Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período con la documentación soporte y otro elemento válido de cruce)				
Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha.				
Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión tanto a nivel de compañía o entidad como de actividades y tareas.				
Se revisa periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores.				
Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de indicadores contra lo planificado y se analizan los desvíos.				
Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para				

el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves.				
Existe una función de auditoría interna independiente.				
Cuenta con procedimientos de control predefinidos.				
Tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía.				
Posee un plan de auditoría aprobado.				

INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
La información interna y externa generada por la compañía o entidad es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación.				
Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.				
La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados.				
Se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella.				
Calidad de la información				
El contenido de la información es adecuado a las circunstancias.				
Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida.				
Es confiable, o sea se puede corroborar con documentación soporte.				
El suministro de la información es oportuno.				
El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la compañía.				
Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación.				
El sistema informático implementado admite actualizaciones.				
Comunicación				
Existe un mensaje claro de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización.				

Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.				
Aseguran que los empleados puedan denunciar errores o irregularidades sobre todo al Comité de auditoría.				
Se resguarda la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades.				

SUPERVISION				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
La supervisión enfatiza en la práctica la responsabilidad de los directivos y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno.				
En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.				
Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente.				
Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros.				
Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro mecanismo.				
Existen indicadores para detectar ineficiencia, abusos o despilfarros.				
Existe una unidad de auditoría interna.				
Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad.				
Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de auditoría interna.				
En aquellos casos en que la Dirección está en desacuerdo con los hallazgos de auditoría encontrados o con las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, documentando tal desacuerdo.				

Como conclusión podemos decir, que la realización del trabajo de Auditoría Interna es de vital importancia en las organizaciones en general, y en la empresas dedicadas al rubro de Call Center en particular, ya que permite mejorar la eficiencia y eficacia de los

procedimientos establecidos por la organización, detectando los posibles errores o amenazas que pueden presentarse y perjudicar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto se logra aplicando las técnicas de Auditoría Interna donde se observan situaciones que luego serán plasmadas en el Informe Final estableciendo las posibles consecuencias y aportando recomendaciones para la solución de las mismas.

Estudio exploratorio bibliográfico sobre Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Aplicable a Auditoría Interna en el marco referido a empresas de Call Center

Aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en Argentina.

Las normas de auditoría (NA) constituyen el marco dentro del cual un contador público debe ejercer la actividad de auditor. Ellas son necesarias, pues, como es sabido, la labor del auditor está destinada a emitir una opinión de la información examinada. En este caso, el interés general exigirá que los atributos que debe reunir el auditor, la forma de desarrollar su trabajo, los modos de comunicación de los resultados de esa tarea, se hallen suficientemente definidos de manera de otorgarle objetividad al servicio de auditoría y consecuentemente satisfagan las expectativas de los usuarios de los estados contables.

En el plano internacional, el desarrollo habido en materia de normas de auditoría ha sido liderado por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Mediante la Resolución 284/03, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) toma una decisión profesionalmente vanguardista como lo fue la adopción de los estándares o Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

emitidas por la junta de Normas Internacionales de Auditoría y Seguridad (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores.

La Resolución N° 284/03 de la FACPCE dispuso que el texto que se aprobara debía incluir las NIA traducidas al español, con modismos argentinos, en función de la traducción que elaboraría o, en su caso, adoptaría y adaptaría el CECyT al efecto. Con posterioridad a ello, y tras sucesivas prórrogas, en marzo de 2006 se resolvió postergar el tratamiento del Proyecto de Resolución Técnica relacionado con la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría en Argentina, hasta tanto se termine con el proceso de traducción de las normas mencionadas (Varela y otros, 2013).

En el año 2013, se aprueba la Resolución Técnica N° 37 la cual introduce como base las NIA además de otras Normas Internacionales.

Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Las NIA fijan las responsabilidades y requerimientos para los auditores en la realización de una auditoría.

Es importante destacar que las NIA reconocen que la aplicación adecuada del juicio profesional es esencial para la realización correcta de una auditoría. El juicio profesional es necesario, en particular, respecto a decisiones sobre la naturaleza, momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría que se usan para cumplir con los requerimientos de las NIA y para obtener evidencia de auditoría. Sin embargo, si bien el auditor de una PYME necesita aplicar el juicio profesional, ello no significa que el auditor pueda decidir no aplicar un requerimiento de una NIA excepto en circunstancias excepcionales y siempre que el auditor lleve a cabo

procedimientos de auditoría alternativos para alcanzar el objetivo que persigue dicho requerimiento.

Como se indica en la NIA 200.18, 22 y 23, el auditor debe seguir cada uno de los requerimientos relevantes (expuestos en la sección de requerimientos de las NIA), excepto en circunstancias excepcionales, en las que se aplicaran procedimientos alternativos de auditoría para alcanzar el objetivo de ese requerimiento en particular, como es el caso de una Auditoría Interna.

La mayor parte del trabajo del auditor para formar su opinión consiste en obtener y valorar evidencia de auditoría. Esta evidencia suele ser de carácter más conveniente que concluyente.

Es decir, la evidencia de auditoría se obtiene principalmente de la aplicación de procedimientos de auditoría en el transcurso de la auditoría. Puede también incluir información obtenida de otras fuentes tales como:

- auditorías anteriores;
- los procedimientos de control de calidad de una firma para la aceptación y continuidad de clientes;
- los registros contables de la entidad; y
- evidencia de auditoría preparada por un experto empleado o contratado por la entidad.

(IFAC, 2010)

Las NIA en general, se refieren a la Auditoría de Estados Financieros pero haremos hincapié en las que se refieren en parte al Control Interno y a la Auditoría Interna.

La NIA 315, hace referencia a la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.

El auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Si bien es probable que la mayoría de los controles relevantes para la auditoría estén relacionados con la información financiera, no todos los controles relativos a la información financiera son relevantes para la auditoría. El hecho de que un control, considerado individualmente o en combinación con otros, sea o no relevante para la auditoría es una cuestión de juicio profesional del auditor.

Por esta razón, si la entidad cuenta con una función de auditoría interna, el auditor, con el fin de determinar si la función de auditoría interna puede ser relevante para la auditoría, obtendrá conocimiento de lo siguiente:

(a) la naturaleza de las responsabilidades de la función de auditoría interna y el modo en que se integra en la estructura organizativa de la entidad; y

(b) las actividades que han sido o que serán realizadas por la función de auditoría interna.

Una parte importante de la información obtenida a través de las indagaciones del auditor procede de la dirección y de los responsables de la información financiera. Sin embargo, en la identificación de los riesgos de incorrección material, el auditor también puede obtener información, o una perspectiva diferente, mediante indagaciones entre otras personas de la entidad y entre otros empleados con diferentes niveles de autoridad. Por ejemplo: Las indagaciones entre el personal de auditoría interna pueden proporcionar información acerca de los procedimientos de auditoría interna aplicados durante el

ejercicio, relativos al diseño y a la eficacia del control interno de la entidad, así como acerca de si la dirección ha respondido de manera satisfactoria a los hallazgos derivados de dichos procedimientos.

Además, el conocimiento del control interno facilita al auditor la identificación de tipos de incorrecciones potenciales y de factores que afectan a los riesgos de incorrección material, así como el diseño de la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos de auditoría posteriores.

Ciertamente, el control interno se diseña, implementa y mantiene con el fin de responder a los riesgos de negocio identificados que amenazan la consecución de cualquiera de los objetivos de la entidad.

En consecuencia, la división del control interno en los cinco componentes siguientes, a efectos de las NIA, proporciona un marco útil para que los auditores consideren el modo en que distintos aspectos del control interno de una entidad pueden afectar a la auditoría.

- (a) el entorno de control;
- (b) el proceso de valoración del riesgo por la entidad;
- (c) el sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevantes para la información financiera, y la comunicación;
- (d) actividades de control; y
- (e) seguimiento de los controles

Es probable que la función de auditoría interna de la entidad sea relevante para la auditoría si la naturaleza de las responsabilidades y actividades de la función de auditoría interna está relacionada con la información financiera de la entidad y el auditor tiene previsto utilizar el trabajo de los auditores internos para modificar la naturaleza o el momento de realización, o bien para reducir la extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar. Si el auditor determina que es probable que la función de auditoría interna sea relevante para la auditoría, es de aplicación la NIA 610.

Por lo tanto, los objetivos de la función de auditoría interna, y por consiguiente la naturaleza de sus responsabilidades y su estatus dentro de la organización, varían ampliamente y dependen de la dimensión y estructura de la entidad y de los requerimientos de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad.

Por consiguiente, si la naturaleza de las responsabilidades de la función de auditoría interna está relacionada con la información financiera de la entidad, la consideración por el auditor externo de las actividades realizadas, o que serán realizadas, por la función de auditoría interna puede incluir una revisión, en su caso, del plan de auditoría de la función de auditoría interna para el periodo, así como la discusión de dicho plan con los auditores internos.

La NIA 610, trata de las responsabilidades que tiene el auditor externo con respecto al trabajo de los auditores internos cuando el auditor externo ha determinado, de conformidad con la NIA 315, que es posible que la función de auditoría interna sea relevante para la auditoría.

Aunque los objetivos de la función de auditoría interna y los del auditor externo son distintos, algunas de las vías por las que la función de auditoría interna y el auditor externo alcanzan sus respectivos objetivos pueden ser similares.

Por esta razón, con independencia del grado de autonomía y de la objetividad de la función de auditoría interna, dicha función no es independiente de la entidad, tal como se le requiere al auditor externo a la hora de expresar una opinión sobre los estados financieros. El auditor externo es el único responsable de la opinión de auditoría expresada, y su responsabilidad no se reduce por el hecho de que utilice el trabajo de los auditores internos.

Los objetivos del auditor externo, cuando la entidad dispone de una función de auditoría interna que el auditor externo ha determinado que puede ser relevante para la auditoría, son:

(a) determinar si se utilizarán trabajos específicos de los auditores internos y, en su caso, la extensión de dicha utilización; y

(b) en caso de utilizar trabajos específicos de los auditores internos, determinar si dichos trabajos son adecuados para los fines de la auditoría.

En otras palabras, para utilizar trabajos específicos de los auditores internos, el auditor externo evaluará y aplicará procedimientos de auditoría para determinar su adecuación a los fines del auditor externo.

Por lo tanto, para determinar la adecuación de los trabajos específicos realizados por los auditores internos a los fines del auditor externo, éste evaluará si:

- (a) los trabajos fueron realizados por auditores internos con una formación y una competencia técnicas adecuadas;
- (b) los trabajos fueron adecuadamente supervisados, revisados y documentados;
- (c) se ha obtenido evidencia de auditoría adecuada que permita a los auditores internos alcanzar conclusiones razonables;
- (d) las conclusiones alcanzadas son adecuadas a las circunstancias y, en su caso, los informes preparados por los auditores internos son congruentes con los resultados de los trabajos realizados; y
- (e) cualquier excepción o cuestión inusual revelada por los auditores internos se ha resuelto adecuadamente.

Como conclusión de lo expuesto ut supra, podemos afirmar que existe una destacada importancia en la existencia de una Auditoría Interna dentro de una organización. La misma puede resultar perfectamente compatible y complementaria a la Auditoría Externa. De hecho, un correcto desempeño del control interno facilita y ayuda a que la Auditoría de los Estados Financieros se efectúe de manera precisa y dinámica asegurando el alcance de óptimos resultados.

Estudio exploratorio descriptivo de la empresa de Call Center

Descripción de la empresa

La empresa es especialista en Customer Service, Cobranzas, Telemarketing, Soporte Técnico y Back Office. Con más de 20 años de trayectoria en el diseño e implementación de metodologías de outsourcing con presencia en Argentina, Uruguay y

Paraguay, la empresa acompaña el crecimiento de sus clientes con equipos operativos especializados en cada área, un soporte tecnológico que permite gestionar grandes volúmenes de cuentas y un sistemas de Gestión de Calidad certificado con la norma internacional ISO 9001/2008.

Misión: Lograr la mayor eficiencia en el diseño y ejecución de metodologías de outsourcing de procesos de negocios, agregando valor a sus clientes y propiciando un ambiente de trabajo favorable a la realización de sus recursos humanos.

Visión: Ser la empresa líder en BPO en Argentina y Latinoamérica, diseñando soluciones flexibles con un enfoque integral y estratégico.

Valores:

- Orientación al cliente.
- Flexibilidad e innovación.
- Respeto por las personas.
- Trabajo en equipo.

La misma mantiene un sistema de gestión de calidad orientado a la satisfacción del cliente interno y externo, logrando una mejora continua de sus prácticas a través de una fuerza de trabajo capacitada y entrenada. Este sistema es prioritario para el desarrollo del negocio de la empresa.

Entre los servicios que presta se encuentran:

- COBRANZAS:
- Inteligencia de datos aplicado a reducción de los atrasos de cobranzas.
- Estrategia Multicanal.
- Mayores índices de recuperaciones con menor costo.
- Cobranzas en Mora Temprana, Tardía y Extrajudicial.

- VENTAS:
 - Incremento de market share.
 - Estrategia Multicanal y Servicio de FullFillment.
 - Preventa, Agenda de Visitas.
 - Activación, WelcomeCall, Cross y Up Selling.
- SOPORTE TECNICO:
 - Centralización del contacto en Prestación de Servicios (TI/ADM).
 - Automatización y Autoservicio.
 - Aplicación de las mejores Prácticas de Servicios (ITIL).
 - Central de atención, Gestión de procesos, Planeamiento.
 - Software para gestión de incidentes, Base de Conocimiento.
- BACK OFFICE
 - Reducción de costos.
 - Back Office de SAC, Órganos Reguladores.
 - Protección Gubernamental de Consumidores, Causas Civiles.
 - Back Office Bancario, Crédito Inmobiliario, Financiamientos.
 - Gestión y Administración de contratos.

Todos los puestos de trabajos (sites) están equipados con la más alta tecnología, adecuados según las normas de seguridad e higiene de la industria, disponibles las 24 hs. del día los 365 días del año. Todos los espacios son luminosos y confortables para la recreación y distensión de sus empleados. Cuentan con salas de break, comedores, salas de capacitación, climatización y energía de respaldo.

Actualmente la empresa cuenta con 1837 posiciones de trabajo en total, 997 Córdoba, 350 en Buenos Aires, 240 en Formosa y 250 en Paraguay.

Planteo del problema

La empresa XX es una empresa en plena etapa de reorganización. Hasta el año 2015 la administración central se localizaba en la ciudad de Buenos Aires, en el año 2016 decidió trasladarla a la ciudad de Córdoba donde tiene mayor cantidad de operaciones.

Aprovechando esta situación de reorganización, decidieron crear el área de compras que hasta el momento no la tenían. Contrataron un encargado del área y un asistente del mismo, consideraron que por el momento no era necesario contratar un nuevo gerente y decidieron que el gerente del área debía ser el actual gerente del área de administración y pagos.

La empresa utiliza en todas sus áreas el sistema de gestión Bejerman, al crear el área compras decidieron invertir en el módulo de gestión COMPRAS, que el sistema dispone, para brindar mayor apoyo al área.

El director de la empresa decidió contratar una Auditoría Interna en el área de compras, planteó que el área lleva operando un año aproximadamente y que le interesaba auditarla porque la considera una de las más importantes dentro de la organización, si bien su actividad principal se centra en la prestación de servicios, las compras que efectúa para mantener la estructura actual y para realizar nuevas inversiones cobran una relevancia significativa para la empresa en cuestión.

Además planteó su preocupación por la adaptación de las distintas áreas de la empresa al nuevo proceso de compras y por conocer si el procedimiento se estaba aplicando de manera correcta.

Planteo del plan de trabajo

Procedimientos a aplicar:

- 1) Solicitar organigrama de la empresa
- 2) Solicitar Procedimiento del Área Compras (Ver Anexo I)
- 3) Solicitar descripción de puestos (Ver Anexo II)

Sólo poseen descripción de puestos de los Gerente de Infraestructura y Mantenimiento y de Sistemas y Tecnologías.

- 4) Realizar entrevistas a: coordinador de compras, asistente de compras, Gerente de Infraestructura y Mantenimiento, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Sistemas y Tecnologías.

Para realizar las entrevistas, se tuvo en cuenta los Cuestionarios del Informe Coso, descritos en la primera Metodología. (Ver Anexo III)

- 5) Solicitar Libro IVA Compras. Seleccionar una muestra. Solicitar las correspondientes órdenes de compras de la muestra seleccionada. Verificar que coincidan los montos de las facturas con los montos de las órdenes de compra.

Del trabajo realizado se detectaron las siguientes situaciones:

- No fue posible obtener un listado de manera automática que relacionara facturas con órdenes de pago.

- Se verificó que en algunos casos no coincidían los importes de las facturas con los importes de las órdenes de compra y también que algunas veces no coincidía el nombre del proveedor.

- 6) Solicitar un listado de órdenes de compras. Seleccionar una muestra. Verificar la correlación de los números de órdenes de compra, que existan las cotizaciones según procedimiento, las autorizaciones correspondientes y cuadros comparativos.

Del trabajo realizado se detectaron las siguientes situaciones:

- No tenían correlación los números de órdenes de compra

- En algunos casos estaban impresas y en otros no
- No se adjunta la documentación respaldatoria en el Sistema como lo establece el procedimiento
- En muchos casos no estaba el cuadro comparativo que establece el procedimiento, tampoco las razones por las cuales elegían al proveedor más caro.
- En algunas situaciones no estaban las cotizaciones requeridas

Informe de Auditoría Interna

El trabajo concluyó con el Informe de Auditoría o Carta de Recomendaciones el cuál fue presentado y expuesto a los Directivos de la empresa, el CEO y el Gerente de Administración y Finanzas.

Como primer punto describimos el objetivo y alcance del trabajo:

Objetivo de la auditoria:

El objetivo del presente trabajo es auditar el procedimiento del área de compras.

Alcance:

El procedimiento a relevar inicia con la carga del Requerimiento Interno, la posterior emisión de la Orden de Compra, y finaliza con la aprobación de la misma.

Luego describimos las observaciones detectadas, recomendaciones y posibles consecuencias.

1- Dificultad al controlar Órdenes de Compras.

Observaciones:

Al momento de realizar un control cruzado entre las facturas cargadas en el libro IVA compras y las Órdenes de compras que generaron dicha operación, no pudimos acceder a dicha información fácilmente. La información debió ser solicitada de manera anticipada, no logrando generar el efecto sorpresa deseado. Y pudiéndose provocar vicios en la información.

Recomendaciones:

Elaborar un reporte desde el sistema Bejerman que vincule órdenes de compras con sus respectivas facturas.

Posibles consecuencias:

- Complicaciones al momento de ejecutar controles internos.
- Vicios en la información

2- Órdenes de Compras sin documentación respaldatoria en sistema Bejerman.

Observaciones:

De la entrevista con los encargados del área compras surge que la documentación respaldatoria de las operaciones es impresa y guardada en legajos. Sin embargo el procedimiento establece que toda esta documentación debe ser adjuntada a la Orden de Compra en el sistema Bejerman para que el autorizante cuente con toda la información al momento de darle el ok.

Recomendaciones:

Digitalizar toda la información que sirva de soporte a las operaciones y adjuntarlas en el sistema Bejerman. De manera de tener rápido acceso a la OC, cotizaciones de proveedores, cuadros comparativos y cualquier otra información necesaria.

Además evaluar la posibilidad de solicitar cotizaciones a los proveedores vía sistema de gestión.

Posibles consecuencias:

- Dificulta el control.
- No se dispone de la información en el momento que uno lo necesita.
- Dificulta el trabajo de la persona que debe autorizar.
- Demoras en el proceso.

3- Legajos de Órdenes de Compras sin un orden común.

Observación:

Del legajo impreso que arman con toda la información respaldatoria, se observó que Estos son llevados de acuerdo al criterio de del área de compras. No existe un orden común. Las OC no siguen un orden numérico ni cronológico, generándose saltos entre ellas, y además se detectaron faltantes de documentación respaldatoria.

Recomendaciones:

- Toda la información debe ser adjuntada al sistema Bejerman.
- Llevar legajos, como respaldo al sistema Bejerman, ordenando las OC por área y por número.

Posibles consecuencias:

- Dificulta el control.
- No se dispone de la información en el momento que uno lo necesita.

- Demoras al momento de auditar.

4- Llevan inventario fuera del sistema Bejerman.

Observaciones:

Tanto el área de IT como el área de Mantenimiento, llevan inventario en planillas de Excel.

Recomendaciones:

Llevar inventario por sistema Bejerman. De manera tal que al momento de solicitar nuevas compras, se pueda comprobar la necesidad de manera cierta y eficiente. Además permite llevar un seguimiento del stock.

Una vez implementado el módulo de stock en Bejerman, compras debería hacer un control de inventario para validar el stock cargado en el sistema.

Posibles consecuencias:

- Compras innecesarias.
- Falta de control.
- Compras clasificadas como urgentes, sin poder corroborarlo.
- Capital inmovilizado.
- Fraude.

5- Viáticos fuera del alcance del área de compras.

Observaciones:

Actualmente los viáticos se encuentran fuera del alcance del área de compras. No son registrados en el sistema Bejerman.

Recomendaciones:

Incluir viáticos al circuito para brindar mayor formalidad y transparencia a dichas operaciones. Dejar de hacerlo de manera manual para incluirlo en el sistema Bejerman.

Posibles consecuencias:

- Falta de control
- Falta de autorización
- Falta de formalidad

6- Falta de conocimiento del procedimiento y su respectiva aprobación.

Observaciones:

En las entrevistas llevadas a cabo con los gerentes de las distintas áreas (incluso área compras), hemos detectado incongruencias entre lo que ellos saben del procedimiento y lo realmente dice el mismo.

Simultáneamente, el encargado del área de compras nos comentó que el procedimiento de su área se encontraba pendiente de aprobación por parte de la Dirección.

Sin embargo la Dirección nos ha informado que dicho procedimiento se encuentra aprobado y difundido.

Recomendaciones:

Realizar una capacitación a los gerentes, haciendo hincapié en el alcance, funciones y proceso del área compras, e incluyendo la evaluación de la eficacia de la misma, para garantizar la incorporación del conocimiento.

Volver a realizar la difusión del procedimiento, por parte de la Dirección, hacia todos los empleados de la empresa.

Posibles consecuencias:

- Falta de cumplimiento del procedimiento por parte de los empleados de la empresa.
- Confusión acerca de la validez del procedimiento de compras.
- Incorrecta implementación del procedimiento.
- Errores en el proceso de compras.
- Dificulta el control.
- Realización de operaciones fuera de la supervisión del área de compras y de la dirección.
 - Realización de operaciones informales.

IV. CONCLUSIONES

Para la mayoría de las PyMEs, la Auditoría Interna continúa siendo una cuestión superflua dentro del esquema organizacional. La consideran un área irrelevante para el desarrollo de las actividades operativas ya que les resulta difícil detectar el valor que puede agregar a la misma. Lo que provoca que sea considerado como un gasto para la empresa.

El principal escollo que debe superar el auditor interno en su labor radica en convencer a la Dirección de que el mencionado sector puede crear valor, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Y una actividad genera valor cuando directa o indirectamente resulta redituable. Para ello esta posición debe tener una actitud proactiva, involucrándose en la empresa sin perder la independencia. La optimización de procesos, la corrección de fallas, la detección de posibles riesgos son algunas de las tareas a desarrollar, pero todo resultará irrelevante si estas potenciales mejoras no son expuestas en forma clara y precisa al órgano directivo de la organización, explicitando los beneficios a obtener producto de los cambios a aplicar.

Todo cambio produce rechazo. La misión fundamental del AI es convencer al empresario de que dichos cambios son en pro de lograr una empresa correctamente amalgamada y eficiente. En otras palabras, convencerlo de que la Auditoría interna no es un Gasto, si no una Inversión.

Para ello, el AI aplica las denominadas técnicas de Auditoría que son las herramientas de trabajo necesarias para obtener evidencia suficiente y competente para emitir una opinión profesional.

Respecto a las NIA cabe destacar que se enfocan permanentemente en la Auditoría de Estados Financieros, aunque en las NIA 315 y 610 se refiere a la importancia del control interno para realizar la Auditoría de Estados Financieros. Además, los procedimientos en ambas Auditorías son similares así como el objetivo de obtener evidencia para poder emitir la opinión profesional.

En las empresas de Call Center en general, el área de compras puede ser considerada irrelevante dentro del esquema organizacional teniendo en cuenta que estamos en presencia de una empresa cuya principal actividad es la prestación de servicios. No obstante, la realidad nos demuestra que se trata de un área de suma importancia debido a que las principales herramientas y decisiones de inversión para brindar un óptimo servicio requieren de la intervención de la mencionada área.

Los directivos de la empresa analizada en el presente trabajo tomaron en consideración lo expuesto en el párrafo precedente, motivo por el cual se decidió la apertura del área COMPRAS, como un área independiente dentro del organigrama societario.

Teniendo en cuenta la relevancia del área creada y con el objetivo de optimizar su funcionamiento, la dirección de la empresa consideró menester la contratación de Auditores Internos. La auditoría interna es, sin dudas, la mejor herramienta para detectar si el funcionamiento del área es eficiente.

Producto del exhaustivo trabajo realizado se detectaron múltiples observaciones, considerando como la más relevante la ausencia de un Control Interno propio de la organización. Esto puede traer aparejado consecuencias como fraudes, incumplimientos de normas legales y/o fiscales, ineficiencias operativas, entre otras, pudiendo provocar un perjuicio económico para la organización.

La envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o la existencia del sistema de control. Siempre que la empresa desee lograr competitividad deberá contar con un sistema actualizado de control en sus principales áreas con el objetivo de ayudar a una adecuada toma de decisiones, propulsando un mejor posicionamiento en un mercado cada vez más exigente como lo es el de empresas de Call Center.

V. BIBLIOGRAFIA

Belmonte, C. (2013). Instituto de Auditoría Interna (IIA). El rol actual de la Auditoría Interna. Recuperado de <https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoria-interna/>. [14/06/2018]

Chalupowicz, Daniel – Responsabilidad Corporativa-La ley de Sarbanes Oxley, Ed. Osmar Buyatti, Bs. As., 2005. Extracto del anexo I (pág. 123-132).

Villardefrancos-Álvarez, M. y Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control: concepto y tipología. Ciencias de la Información. Vol. 37. Núm. 2-3. pp 53-59.

Varela, E.; Venini, Á. y Scarabino, J. (2013). Normas de auditoría y control interno. Evolución en Argentina de la normativa dictada a través de diversos organismos de regulación y supervisión estatal. Invenio. Vol. 16. Núm. 30. pp 91-109.

IASSB (2009) ISA/NIA 610, Utilización del trabajo de los auditores internos.

IASSB (2009) ISA/NIA 315, Identificación y Valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.

Federación Internacional de Contadores (IFAC) (2010). Guía para el uso de las normas internacionales de Auditoría en auditorías de Pequeñas y Medianas Empresas.

Perez-Lopez A. y Perez-Lopez J. (2014). Propuesta de salvaguardas para la independencia de la función de auditoría interna. Estudios gerenciales. Vol. 30. Núm. 131. pp 115-123.

Montilla-Galvis O. y Herrera Marchena L. (2006). El deber ser de la auditoría. Estudios gerenciales. Núm. 98. pp 83-110.

Osneyd Hernández P. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. Actualidad Contable Faces. Vol. 19. Núm. 33.

Hernandez-Melendez, E. (2007). Gestipolis. La Auditoría Interna. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/la-auditoria-interna/> [14/06/2018].

García Delgado, S. (2013). Scribd. Las pruebas de auditoría. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/370537874/tema-7-curso-auditoria-1> [20/06/2018].

Los nuevos conceptos del control interno (s.f.). Recuperado de <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe%20COSO%20Resumen.pdf> [17/06/2018].

Técnicas y herramientas para la AS (s.f.). Recuperado de <https://sites.google.com/site/avauditoriaeninformatica/home/modulo-3-tecnicas-y-herramientas-de-la-auditoria-de-sistemas/entrevistas-cuestionarios-y-encuestas-para-la-auditoria-de-sistemas> [20/06/2018]

ANEXO I

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IT-ADM-COMP-002

Compras y contrataciones de bienes y/o servicios.

A.- Objetivo:

Estandarizar el procedimiento de adquisición de bienes o servicios por parte de V/N, asegurando:

- Entrega del bien/servicio en los plazos establecidos
- Optima relación precio-calidad- plazo de entrega
- Condiciones convenientes de financiación.
- Transparencia en la contratación

B.- Alcance:

La presente norma incluye el circuito administrativo desde la necesidad hasta la entrega y aceptación del bien o el cumplimiento del servicio.

Se encuentran alcanzadas todas las compras, quedando excluidas:

- 1- Contratación de personal
- 2- Servicios Públicos
- 3- Viajes y hoteles

- 4- Compras Menores
- 5- Premios por performance

C.- Ámbito de aplicación:

- Solicitantes de compras
- Compras
- Legales
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección General

D. Flujograma (n/a)

E. Nomenclatura y Vocabulario

- Proveedores: Empresa o persona que preste servicio o vende un producto que es de su propiedad y con la cual V/N genera una obligación de pago periódica o esporádica.
- Compra: adquisición de un bien o contratación de un servicio a un proveedor.

Descripción del Proceso

1 Elaboración de la solicitud de compra.

SOLICITANTE DE LA COMPRA

- Este será cada cliente interno del área involucrada quien deberá confeccionar el requerimiento a través del módulo de compras del sistema Bejerman (IT-ADM-COMP-002 INSTRUCTIVO COMPRAS BEJERMAN (1)), en la misma deberá ingresar indefectiblemente, los siguientes datos que se detallan a continuación:

- Descripción del producto o servicio, teniendo en cuenta que la misma debe ser clara y detallada.
- Cantidad/unidad de medida
- Proveedores sugeridos (si existiesen).
- Fecha estimada requerida de recepción del bien o servicio
- Observaciones en caso de ser necesario
- Cuenta contable y centro de costos a donde se asignara el gasto del bien o servicio.
- En el caso que dicha solicitud no cumpla con la información básica requerida para poder realizar el pedido de cotización, la misma se rechazara, por sistema, informándole al cliente interno, los motivos del mismo, teniendo en su defecto que volver a registrar la misma en el módulo de compras-Bejerman.

COMPRAS

- Imprime solicitud de compra (RI) y los registra en el seguimiento de RI-OC ISO 9001-2015\5-Formularios\Administración\COMPRAS (Form. ADM-COMP-001 SEGUIMIENTO DE NUMERO DE REQUERIMIENTOS (1))
- Confecciona el pedido de cotización a los proveedores Formularios\Administración\COMPRAS (Form.ADM-COMP-002 PEDIDO DE COTIZACION (1)) vía mail teniendo en cuenta los lead time (ver política de presupuesto y lead time)
- Lead Time:

Estos se definieron en base a un promedio de compras de bienes y/o servicios contratados tomando como parámetro la diferencia en días hábiles entre el requerimiento y el cierre de la orden de compra puesta al proveedor.

1. Compras específicas: 7 días hábiles.

Las mismas se consideran a aquellas compras y/o servicios en las cuales no requieren de un análisis exhaustivo, sino analizar la compra en si en cuanto a precio, calidad, condición de pago y entrega.

2. Compras de desarrollo: 15/20 días hábiles (supeditado a factores que no dependen en un 100% del área sino de varios factores.

Son aquellas compras de bienes y/o servicios que además del análisis propio o habitual de una compra, se debe tener en cuenta su desarrollo, relevamiento proveedores, análisis exhaustivo, muestras, participación de varios involucrados internos como externos.

Tiempo de registración del requerimiento en Bejerman:
Minimo 7 días hábiles.

Esto define el tiempo de antelación que debe tener en cuenta para registrar un requerimiento en el sistema.

Procedimientos especiales Librería y Almacén:

Para este tipo de compras mensuales existe un procedimiento específico IT-ADM-COMP-003 COMPRAS LIBRERIA (1), que se utilizara sin la necesidad de ingresar un requerimiento y orden de compra en Bejerman, no obstante, deberá registrarse la correspondiente factura para el pago.

2 Pedidos de presupuestos.

COMPRAS

- Contacta a los proveedores teniendo en cuenta la política de presupuesto establecida y otorgando a los mismos la información para que estos puedan cotizar según corresponda, realizando el análisis de la compra o contratación puntual del bien o servicio como así también, la matriz de desarrollo de proveedores y la ponderación asignada Form.ADM-COMP-006 EVALUACION A PROVEEDORES SERVICIOS (1).
- Nuevos proveedores: Se desarrollaran los mismos, gradualmente de menor a mayor para evaluar su desempeño

y se los ponderara teniendo en cuenta los ítems expuestos en matriz de proveedores.

-

Nota: Para garantizar igualdad: la información a brindar sobre los productos a adquirir, requisitos de calidad, cantidad, unidad de medida, fecha de necesidad, condiciones de pago, penalizaciones y demás condiciones que puedan influir en la decisión de la oferta del proveedor.

- INFORMA a los proveedores que la oferta debe contener al menos:
 - Precio
 - Calidad
 - Cantidad
 - Disponibilidad
 - Plazo de entrega
 - Condición de pago
 - Condiciones Contractuales de ser necesario

Nota: en caso de ser necesario convoca a los sectores solicitantes que lo acompañen en las definiciones y/o reuniones y/o armado de pliegos técnicos con los proveedores.

- RECEPCIONA las ofertas de los proveedores, solicita al cliente interno el ok técnico para luego ingresarlos en una planilla de comparativa para su posterior análisis Form.ADM-COMP-003 COMPARATIVA DE PRECIOS (1).
- Política de presupuestos:

Hasta \$ 5000 un solo presupuesto.

Desde \$ 5001 a \$ 20000 dos presupuestos.

Desde \$ 20001 en adelante, tres presupuestos.

3 Análisis de ofertas

COMPRAS / SOLICITANTE / LEGALES (según corresponda)

- Analizan conjuntamente las ofertas enviadas en un cuadro comparativo, recomienda un proveedor de acuerdo a las condiciones comerciales estipuladas.

Nota: Legales y/o cliente interno define si se requiere firma de contrato con el fin de evitar o minimizar riesgos aparentes o solidarios.

4 Asignación de proveedor

COMPRAS

- En función de los análisis realizados SELECCIONA un proveedor.

Notas:

- 1- En caso de no quedar seleccionado ninguno, DECIDE junto al solicitante si convocan nuevos proveedores.

5 Orden de compra

- **Confección de Orden de compra cerrada/estándar**

Compras genera la orden de compra respectiva en el módulo de compras- Bejerman y adjunta la documentación analizada como respaldo para posterior análisis de quienes autorizan.

- **Confección orden de confirmación de servicio recurrente (servicios/impuestos)**

Se confeccionara orden de compras de confirmación del servicio recurrentes en cuanto a monto o cantidad cuando el servicio o contratación que se preste sea por un plazo establecido, con facturación periódica, compras en este punto participa en los contratos pero no en la confección de la OCS, esto lo realiza cada área para su posterior autorización y pago (IT-ADM-COMP-002 INSTRUCTIVO COMPRAS BEJERMAN (1)).

- **Confección de orden de compra abierta o macro.**

Se confeccionara una orden de compra por monto pre establecido de cierre para aquellas compras que sean masivas y/o críticas para la operación.

6 Autorización de Órdenes de compras y/o Conformidad del servicio.

- Autorizantes orden de compra

Verifica el correcto análisis y selección realizada del proveedor.

- En caso de rechazar, SOLICITA nuevo plan de acción.
- En caso de aprobar, autoriza a través del módulo de Bejerman, dando conformidad el análisis y selección del proveedor.

- Autorización orden de conformidad del servicio (facturas).

- Verifica monto y detalle de lo que se paga, si está de acuerdo autoriza y si no está de acuerdo rechaza.

IT-ADM-COMP- 005 BEJERMAN PARA AUTORIZANTES (1)

Existencia de contratos

- Compras, COORDINA la firma de los mismos si fuese necesario o el área de legales.
- Compras, envía al proveedor seleccionado:
 - Orden de Compra autorizada
 - Formalidades de Facturación
 - Política de Pago a Proveedores
- COORDINA fecha de entrega y datos complementarios.

7 Entrega de bienes o servicios

SOLICITANTE

- RECEPCIONA el bien o servicio.
- Si el bien recibido coincide con las especificaciones técnicas de lo solicitado, FIRMA el remito como muestra de conformidad y carga la factura como una conformidad del servicio para su aprobación.
- COMUNICA a compras si el bien fue realizado en las condiciones contratadas o si hay discrepancias/disconformidad.

COMPRAS

- Ante disconformidad, REALIZA alguna de las siguientes acciones:

Situación	Acción
Sin contrato	Gestiona la reposición del bien o solicita al usuario la ejecución de la garantía
Con Contrato	Ejecuta penalidades o acciones especificadas en el contrato.

- En caso de no recepción RECLAMA al proveedor.
- De reiterarse o cuando este no se cumplimenta ante reclamos, COORDINA la baja del servicio o producto y posterior cambio del proveedor.

8 Pago a proveedores

Cada área registra la factura y remito en Bejerman IT-ADM-COMP- 006 CARGA DE OC (1) la misma se eleva para autorización según corresponda, una vez aprobada, pago a proveedores avanza con el proceso de pago correspondiente.

Montos autorizantes hasta \$ 10.000 neto Gerente área.

Montos mayores a \$ 10.001 neto Gerente de área y Director de área.

9 Urgencias

Se define como urgencia aquellas contrataciones y/o compras que se deban realizar de manera imprevista por la falla o rotura de un activo tecnológico o edilicio de la compañía (por su propiedad o uso). Si la misma no pudiese ser reemplazada o reparada con repuestos previamente adquiridos como backup se define como urgencia. Así también como la contratación de personal externo especializado para la realización de la tarea.

Si existiese un contrato preestablecido con proveedores con precios definidos, se optará por la contratación de los mismos de manera directa.

SOLICITANTE

- Verifica si tiene para reparar con activos adquiridos previamente/ en caso que pudiese hacerlo, procede a la reparación con recursos propios.

- Si necesitase una compra/contratación de urgencia, cargara el correspondiente RI en el módulo de Bejerman con los motivos de urgencia para ser tomado como tal.

COMPRAS

- ANALIZA la situación planteada.
- Si compras considera que el monto presupuestado es excesivo, dicha compra ingresara al proceso habitual para cumplir con las políticas establecidas de presupuestos de lo contrario, se continuara con la confección de la orden de compra respectiva y posterior autorización con un solo presupuesto adjuntando los respaldos necesarios por parte del cliente interno.

NOTA: cabe mencionar que si existiese un proveedor previamente contratado que incluye precios acordados para urgencias, el solicitante se contacta para ejecutar con éste el trabajo/compra manteniendo de igual modo al corriente de la situación a compras.

10 Compras menores

Una compra menor debe cumplir los siguientes requisitos:

- Monto menor a \$2000, se gestionara por caja chica, fondo fijo o tarjeta corporativa.
-

11 Compras celebrados por la Dirección Ejecutiva

Ante la necesidad de una contratación por parte del Comité Ejecutivo, el área de compras analiza y guía al Comité en la selección del proveedor, en la medida que la Dirección lo convoque.

Así mismo puede proponer nuevos proveedores.

Para estas compras no se confecciona Solicitud de Compra, solo se confeccionara la orden de compra respectiva para su posterior autorización en Bejerman.

12 Circuito de Contingencia

Este proceso se dispara cuando no hay recursos disponibles en el área de Compras y ante una falla del sistema Bejerman.

El proceso se maneja a través de formularios y vía correo electrónico. Form.ADM-COMP-004CARGA DE OC (1); Form.ADM-COMP-005 PEDIDO DE COTIZACION (1)

ANEXO II

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1	<i>Título del Puesto:</i> Gerente de Sistemas & Tecnología - Calidad Corporativa	<i>Categoría:</i> <i>Fuera de convenio</i>
	<i>Nombre del Ocupante:</i> <i>n/a</i>	<i>Gerencia:</i> <i>Sistemas & Tecnología</i>
	<i>Reporta a:</i> Director de Operaciones	<i>Sector / Local:</i> Operaciones
	<i>Nombre del Ocupante:</i> <i>n/a</i>	

2	Misión del Puesto: Describe la misión del puesto dentro de organización, señalando sintéticamente cada una de las áreas de acción bajo su responsabilidad, ordenándolos en importancia decreciente. Dirigir el área de sistemas y tecnología con el objetivo de maximizar los recursos de la compañía y mejorar el servicio hacia la empresa cliente.
---	---

3	Funciones y Responsabilidades principales Mencione las funciones requeridas para cada una de las áreas señaladas en la misión. <ul style="list-style-type: none">• Diseñar y administrar de redes• Definir política general de mantenimiento de estructura• Controlar el uso de licencias de software.• Definir política de seguridad de datos.• Administrar y Controlar proveedores del área
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, controlar y seguir los proceso del área de sistemas • Administrar proyectos de infraestructura • Generar reportes, indicadores de gestión • Asegurar la implementación del SGC junto con Operaciones y las Áreas de Soporte.
--	--

4	<p>Comunicaciones Internas / Externas</p> <p>Señale aquellos sectores u organismos internos y externos con los cuales se vincula habitualmente a efectos del desempeño de sus funciones.</p> <p>Internas: toda la organización</p> <p>Externas: proveedores/clientes</p>
---	---

5	<p>Decisiones / Recomendaciones</p> <p>Indique cuales son aquellas decisiones que son tomadas en el normal desempeño del puesto, señalando en su ausencia, el asesoramiento otorgado, su alcance y a quién va dirigido.</p> <p>Administración de Recursos Físicos a Cargo</p> <p>Recomendaciones</p>
---	---

6	<p>Liderazgo Ejercido</p> <p>Señale los recursos Humanos que lidera, su nivel y alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Tecnología • Jefe de Aplicaciones • Analista de Calidad Corporativa
---	--

7	<p>Requerimientos del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación: Ingeniero en Sistemas o Título universitario relacionado a la posición • Experiencia comprobable en el puesto no menor a 2 años y en empresas de servicios • Edad de 30 hasta 45 años no excluyente. Full time (Debe realizar guardias pasivas) • Conocimientos en gestión de proyectos • Conocimientos de Normas ISO
---	---

8	<p>Competencias (Nivel 4 del diccionario de competencias):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientación al Cliente • Orientación a los resultados • Flexibilidad • Respeto por las personas • Liderazgo • Visión de Negocios • Pensamiento estratégico • Desarrollo de equipos • Credibilidad Técnica • Conciencia Organizacional • Capacidad de planificación y organización
---	--

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1	<i>Título del Puesto:</i> Gerente de Infraestructura & Mantenimiento	<i>Categoría:</i> <i>Fuera de convenio</i>
	<i>Nombre del Ocupante:</i> <i>n/a</i>	<i>Gerencia:</i> Infraestructura y Mantenimiento
	<i>Reporta a:</i> Director Ejecutivo	<i>Sector / Local:</i> Administración, Finanzas & Legales
	<i>Nombre del Ocupante:</i> <i>n/a</i>	

2	<p>Misión del Puesto:</p> <p>Describe la misión del puesto dentro de organización, señalando sintéticamente cada una de las áreas de acción bajo su responsabilidad, ordenándolos en importancia decreciente.</p> <p>Asegurar que todas las instalaciones, el mobiliario y los electrodomésticos de uso general de la Compañía operen dentro de los estándares establecidos de limpieza, seguridad, luminosidad y condiciones de funcionalidad, optimizando el nivel de gastos de mantenimiento de la compañía. Adicionalmente, asegurar que las obras de infraestructura que encare la Compañía se ejecuten de acuerdo a los presupuestos aprobados en cuanto a tiempo, monto y estándar definido.</p>
---	--

3	<p>Funciones y Responsabilidades principales</p> <p>Mencione las funciones requeridas para cada una de las áreas señaladas en la misión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado y optimizado el plan de mantenimiento preventivo y correctivo; y supervisar su correcta ejecución • Mantener actualizado y optimizado el plan de seguridad y limpieza;
---	--

	<p>y supervisar su ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y desarrollar a su grupo de colaboradores
--	---

4	<p>Comunicaciones Internas / Externas</p> <p>Señale aquellos sectores u organismos internos y externos con los cuales se vincula habitualmente a efectos del desempeño de sus funciones.</p> <p>Internas: con todas las áreas.</p> <p>Externas: con proveedores.</p>
---	---

5	<p>Decisiones / Recomendaciones</p> <p>Indique cuales son aquellas decisiones que son tomadas en el normal desempeño del puesto, señalando en su ausencia, el asesoramiento otorgado, su alcance y a quién va dirigido.</p> <p>Administración de Recursos Físicos a Cargo</p> <p>Recomendaciones</p> <p>.</p>
---	---

6	<p>Liderazgo Ejercido</p> <p>Señale los recursos Humanos que lidera, su nivel y alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de Seguridad e Higiene ▪ Responsable de Infraestructura y mantenimiento ▪ Analista de de Infraestructura y mantenimiento.
---	---

7	Requerimientos del Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Experiencia comprobable en el puesto no menor a 3 años• Edad de 30 hasta 45 años no excluyente• Estudios universitarios relacionados a la posición.
---	---

8	Competencias (Nivel 2 y Nivel 3 del diccionario de competencias): <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Orientación al Cliente• Orientación a los resultados• Flexibilidad• Respeto por las personas• Liderazgo• Visión de Negocios• Pensamiento estratégico• Desarrollo de equipos• Credibilidad Técnica• Conciencia Organizacional• Capacidad de planificación y organización
---	--

ANEXO III

Entrevista Coordinador de Compras

De la entrevista realizada surgen las siguientes observaciones:

- Falta de conocimiento del procedimiento
- El procedimiento no se encuentra aprobado por la Dirección
- Inconvenientes para la utilización del sistema Bejerman en el módulo Compras
- Incorrecta aplicación del procedimiento por los gerentes de las distintas áreas

Entrevista Asistente de Compras

De la entrevista realizada surgen las siguientes observaciones:

- La documentación respaldatoria de las órdenes de compras no se lleva en formato digital, sino que se lleva de manera física en carpetas.
- Falta de conocimiento del procedimiento.

Entrevista con Gerente de Infraestructura y Mantenimiento

De la entrevista realizada surgen las siguientes observaciones:

- El área lleva inventario en Excel y no en el Sistema Bejerman
- Aplica un procedimiento distinto al establecido para compras inferiores a \$5.000.-
- Se observa que en algunos casos realizan compras por fuera del procedimiento establecido.

Entrevista con Gerente de Sistema y Tecnología

De la entrevista surgen las siguientes observaciones:

- Falta de conocimiento del procedimiento
- El área lleva inventario en Excel y no en el Sistema Bejerman y nadie tiene acceso a ese Inventario.

Entrevista con Gerente de Recursos Humanos

De la entrevista surgen las siguientes observaciones:

- La persona entrevistada manifiesta ser nueva en el puesto (antigüedad 3 meses) por lo que aún no maneja los procedimientos de la empresa
- Manifiesta que la rotación del personal es de 3% mensual, no siendo significativo para el volumen de empleados a de la compañía.