

**Bruna, Constanza María**

---

**El modelo de control interno  
“COSO” y su aplicabilidad a  
Pequeñas y Medianas empresas de  
Argentina**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Contabilidad**

**Director: Pérez, Jorge Orlando**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**MAESTRIA EN CONTABILIDAD**  
**TRABAJO FINAL**

***“El modelo de control interno “COSO” y su aplicabilidad a  
Pequeñas y medianas empresas de Argentina”***

**Autor:**

**Cra. Constanza M. Bruna**

**Director:**

**Ma. Jorge O. Perez**

**-2022**

## INDICE

INTRODUCCION .....	5
MARCO TEORICO.....	7
EL CONTROL INTERNO.....	7
PRINCIPALES MODELOS DE CONTROL INTERNO.....	8
Modelo Estadounidense .....	8
Modelo del Reino Unido .....	9
Modelo Canadiense.....	10
ANTECEDENTES DE COSO.....	12
COSO: SUS COMPONENTES Y PRINCIPIOS .....	20
CONCEPTOS GENERALES .....	20
Definición de Control Interno.....	20
Los componentes de control interno y los objetivos de la entidad .....	22
El Control interno efectivo, sus deficiencias y limitaciones .....	26
AMBIENTE DE CONTROL .....	28
Introducción .....	28
Principio 1: La Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos .....	30
Principio 2: La Junta directiva demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno .....	32
Principio 3: Con supervisión de la junta directiva la gerencia establece estructuras, reportes, autoridades y responsabilidades en el alcance de los objetivos.....	33
Principio 4: La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados a los objetivos .....	35
Principio 5: La organización hace rendir cuentas a los individuos por sus responsabilidades en el control interno.....	36
EVALUACION DEL RIESGO .....	39
Introducción .....	39
Principio 6: La Organización especifica los objetivos con suficiente claridad para ser identificados y evalúa los riesgos relacionados a dichos objetivos.....	41
Principio 7: La organización identifica los riesgos para lograr los objetivos de toda la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser encarados.....	43
Principio 8: La organización considera el potencial fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos.....	47

Principio 9: La organización identifica y evalúa los posibles cambios que pueden afectar significativamente el sistema de control interno.....	49
ACTIVIDADES DE CONTROL .....	52
Introducción .....	52
Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables .....	53
Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales de tecnología para alcanzar sus objetivos .....	58
Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen qué se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción.....	60
INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	61
Introducción .....	61
Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza una cantidad relevante de información para apoyar el funcionamiento del control interno .....	62
Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.....	65
Principio 15: La organización se comunica con los terceros respecto a temas que afectan a la funcionalidad del control interno.....	66
MONITOREO DE ACTIVIDADES.....	67
Introducción .....	67
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando.....	68
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno a tiempo a las partes relacionadas para que tomen las acciones correctivas incluyendo a la gerencia y a la junta de directores en caso de corresponder .....	71
CONTROL INTERNO: COSO PARA PYMEs .....	73
AMBIENTE DE CONTROL .....	75
EVALUACION DEL RIESGO .....	83
ACTIVIDADES DE CONTROL .....	88
INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	92
MONITOREO DE ACTIVIDADES.....	95
CONTROL INTERNO APLICACIÓN PRÁCTICA PARA PYMEs.....	98
AMBIENTE DE CONTROL .....	98
EVALUACION DEL RIESGO .....	104
ACTIVIDADES DE CONTROL .....	108

INFORMACION Y COMUNICACION.....	111
MONITOREO DE ACTIVIDADES.....	113
CONCLUSION .....	116
BIBLIOGRAFIA.....	119

## INTRODUCCION

Todas las personas se plantean objetivos a nivel personal, laboral, económicos y de recreación entre otros. A nivel laboral, las personas pueden plantearse mantener, ascender, cambiar o renunciar a un trabajo. Lo mismo sucede con objetivos económicos, en general a todas las personas les gustaría crecer, pero no todas querrán realizarlo de la misma manera ya que, en general, implica siempre resignar ciertas cosas. Algunos estarán dispuestos a trabajar más horas, otros a viajar en el país o fuera del mismo, e incluso algunos estarán dispuestos a cambiar su residencia y forma de vida. Estas decisiones dependerán de cada persona en particular, de la estrategia que cada uno seleccione y de ciertos factores que la formaron como los educacionales, familiares y hasta recreacionales. Es decir, habrá tantas maneras de alcanzar un objetivo como personas existen en este mundo.

En las organizaciones sucede lo mismo, una sola persona o grupo de personas tiende a definir objetivos, pero a diferencia de los objetivos personales, en las organizaciones intervienen más de una persona y esto involucra distintas visiones y maneras de conseguirlos.

En las grandes empresas, al contar con recursos y reportar a terceros como accionistas o dueños que no trabajan directamente en la compañía, suelen estar muy organizadas. Presentan un detalle de objetivos y plazos que deben cumplirse y cada área plantea subobjetivos a cumplir, siempre manteniendo un lineamiento general. Esto se debe a que además de reportar a terceros disponen de recursos para controlar que los objetivos planteados y las tareas que se pactaron para alcanzarlos se están realizando según lo previsto. En ciertas entidades hasta disponen de un departamento especializado en verificar y evaluarlo.

En las PYMEs esto suele ser diferente, al estar involucradas menos personas se puede creer que no es necesario una organización y control de las actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Es más, en la mayoría de los casos los objetivos no se explicitan al personal. Sin embargo, esto es erróneo ya que muchos de los problemas que suelen presentarse en este tipo de entidades están relacionados a una falta de comunicación, comprensión, mala interpretación, y/o de control de los objetivos y de las actividades planteadas para alcanzarlos. A esto, se le suma el hecho que este tipo de entidades posee menos recursos económicos y tiempo para este tipo de actividades.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es brindar un enfoque práctico de herramientas para que las PYMEs puedan aplicar un marco sólido de control interno a través de la propuesta realizada por “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*” que en español significa el Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway. De esta manera, les permita descubrir, prevenir y resolver algunos de los problemas que se presentan y pongan en riesgo la continuidad de la organización.

Es importante aclarar que COSO no es el único enfoque respecto al control interno. En los años 90s, junto a este marco de referencia, también surgieron otros dos reconocidos trabajos de control interno: “Turnbull”<sup>1</sup> en el Reino Unido y CoCo<sup>2</sup> en Canadá.

---

<sup>1</sup> Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (1999), Institute of Chartered Accountants in England and Wales, UK.

<sup>2</sup> Guidance of Control (1995), Canadian Institute of Chartered Accountants, Canada.

## MARCO TEORICO

### EL CONTROL INTERNO

El control interno, teniendo en cuenta las definiciones de la Real Academia Española, es la combinación de las palabras:

- Control: que significa “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención” e,
- Interno: proveniente del adjetivo interior, que significa “Que está en la parte de adentro”.

Partiendo de esta base y haciendo referencia a las entidades se puede decir que control interno es la comprobación de que las actividades realizadas por las personas involucradas se desarrollan según fueron diseñadas para alcanzar los objetivos.

Respecto al control interno, Montilla Galvis, O.; Montes Salazar, C.; y, Mejía Soto, E. en su artículo “Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005” hacen referencia a:

El Control Interno, entendido como un sistema, hoy día es una necesidad sentida en el proceso de mejoramiento continuo de cualquier entidad. Contribuye a garantizar el cumplimiento de las actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objeto final.

Igualmente, se constituye un elemento esencial en el proceso administrativo, articula todo el sistema para que se cumplan a satisfacción los objetivos del Plan de Gestión y se logre la visión trazada para un periodo determinado.

Todas nuestras actividades llevan inherente el control, es responsabilidad de todos en la coordinación del máximo directivo de la entidad. Cada directivo debe garantizar que todas las actividades bajo su responsabilidad se cumplan cabalmente, apoyar y asesorar a las personas bajo su cargo y hacerles un seguimiento continuo. Las medidas correctivas que tome permitirán solucionar de forma oportuna los eventos que se presentan en cualquier momento.

Continuando esta línea, Doxey C. en su libro Internal Controls Toolkit expone que:

El concepto de control interno es una de las características esenciales de un manejo eficaz que lleve a buenas operaciones comerciales. Sin un sólido sistema de control interno, las organizaciones no pueden garantizar que se protejan los intereses de las partes interesadas de la empresa. Los sólidos controles internos respaldan las metas y los objetivos de la organización, al tiempo que ayudan a proteger contra los riesgos de pérdidas financieras, operativos, problemas medio-ambientales, fraude corporativo e incluso daños a la reputación que pueden ser irreparables y hasta hacer desaparecer a la empresa.

Por último, la Universidad de Feevale (Brasil) publicó un artículo cuyos autores Souza A., Bauer M. y Coletti L. establecen que:

El control interno, según las normas de auditoría, consiste en planificar sus procesos, implementados y mantenidos por los encargados del gobierno corporativo, la administración, así como otros colaboradores. Por lo tanto, se puede proporcionar una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la organización en lo que respecta a la competencia de información financiera, de conformidad con las leyes y normativa vigente, así como para la eficiencia de las operaciones.

A los fines de este trabajo se utilizará la definición de control interno de COSO que se desarrollara de manera específica en el capítulo “Control Interno: COSO sus Componentes y Principios”

## **PRINCIPALES MODELOS DE CONTROL INTERNO**

Como consecuencia de escándalos corporativos a nivel mundial en los que se ponían en evidencia hechos de corrupción y fraude con una importante falta de rendición de cuentas afectando a accionistas, se reconoció formalmente la importancia que tenía el control interno en las compañías. En esta sintonía, hubo un incremento en el desarrollo de nuevas legislaciones, estándares, códigos y guías para ayudar a las organizaciones a mejorar su gobierno corporativo. Mientras estos estándares y guías se originaron teniendo una diversidad de fuentes, todos comparten un mismo principio fundamental: el buen gobierno. Y, por su naturaleza, requiere sistemas efectivos de control interno.

Producto de ello, en la década de los 90s se desarrollaron distintos modelos como COSO (Estados Unidos), Turnbull (Reino Unido) y COCO (Canadá). Los tres marcos teóricos se complementan entre sí y consideran al control interno como un proceso o conjunto de procesos diseñado para facilitar apoyar el logro de los objetivos de las entidades que debe estar integrados a todas las actividades de la compañía.

### **Modelo Estadounidense**

Para desarrollar este modelo se creó una comisión especial compuesta por distintos organismos estadounidenses con la finalidad de prevenir el fraude, gestionar los riesgos y preservar los derechos de los accionistas y terceros relacionados. Si bien este modelo se desarrollará de manera detallada a continuación se realiza una breve reseña.

Para establecieron cinco componentes interrelacionados que derivan del tipo de negocio, son integrados a los procesos de negocio y son aplicables a todos los tamaños de entidades. Estos son:

- Ambiente de control: estable el “tono” de la organización proporcionando los fundamentos de los otros componentes. Incluye la integridad, los valores, y las competencias de las personas.
- Evaluación del riesgo: hace referencia a la identificación y análisis de los riesgos internos y externos relevantes que afectan al logro de los objetivos, estableciendo una base de cómo deben ser abordados.
- Actividades de control: sirve para establecer las acciones para enfrentar los riesgos. Estos controles se desarrollan en toda la entidad, en todos sus niveles y en todas sus funciones.
- Información y comunicación: la información interna y externa debe ser identificada, procesada y comunicada en la forma y tiempo que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe ser hacia todos los niveles de la organización.
- Monitoreo: los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados, evaluando la calidad del su desempeño a lo largo del tiempo. Puede ser realizado a través de evaluaciones mientras las actividades se desarrollan, evaluaciones separadas o una combinación de ellas.

COSO establece que:

Existe sinergia y vinculación entre estos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones comerciales fundamentales. El control interno es más eficaz cuando los controles están integrados en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Los controles "incorporados" respaldan las iniciativas de calidad y empoderamiento, evitan costos y permiten una respuesta rápida a las condiciones cambiantes.

### **Modelo del Reino Unido**

El Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales emitió “El control interno: guía para directores sobre el código combinado”, también conocida como la guía Turnbull, en respuesta al requerimiento solicitado por la bolsa de valores de Londres para proporcionar a los directores de las compañías lineamientos sobre control interno que exigía la implementación de sus normas.

Esta guía reconoce al control interno como un sistema que abarca políticas, procedimientos, tareas, comportamientos y otros aspectos de la compañía que, tomados en su conjunto:

- Facilitar su operación eficaz y eficiente al permitirle a la entidad responder adecuadamente a los riesgos comerciales, operativos, financieros, de cumplimiento y otros riesgos significativos para lograr el objetivo de la empresa.
- Ayudar a asegurar la calidad de los reportes internos y externos, y
- Ayudar al cumplimiento de las leyes y regulaciones así como también de las políticas internas con respecto a la conducción del negocio.

Turnbull está fuertemente a favor de un enfoque basado en principios en los que, reflejando prácticas comerciales sólidas, el control interno está integrado en los procesos comerciales de la organización (no entendido como una actividad separada y requerida), sin dejar de ser relevante a lo largo del tiempo y a través de las circunstancias cambiantes de la organización. Afirma además que, "a los efectos de esta guía, el control interno considerado por la junta debe incluir todos los tipos de controles, incluidos los de naturaleza operativa y de cumplimiento, así como los controles financieros internos".

### **Modelo Canadiense**

El Instituto Canadiense de Contadores Públicos luego de revisar el modelo COSO, dio a conocer el modelo "CoCo", cuyo nombre de las siglas en inglés *The Criteria of Control*. Su principal tarea fue simplificarlo y hacerlo más comprensible para las compañías canadienses sin modificar los objetivos de brindar una mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en los reportes internos y externos y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables como también el de las normas internas.

El modelo CoCo utiliza cuatro elementos esenciales en los que articula veinte criterios de control, estos son:

- Propósito: proporciona un sentido de dirección de la entidad. Se enfoca en los objetivos, riesgos, y oportunidades, políticas, objetivos e indicadores de planificación y desempeño.
- Compromiso: se refiere a la identidad de la organización y al establecimiento de sus valores éticos, políticas de recursos humanos, autoridad, responsabilidad, rendición de cuentas y confianza de las partes.
- Capacidad: este elemento hace referencia a la competencia en la que interviene el manejo de los conocimientos, habilidades y herramientas, procesos de comunicación e información, y la coordinación y control de actividades.

- Monitoreo y aprendizaje: se refiere a la evolución de la organización en el que interviene la revisión del ambiente interno y externo, el monitoreo del desempeño respecto a los objetivos planteados, la evaluación del correcto funcionamiento de los sistemas de información, el establecimiento de procedimientos y la evaluación de la efectividad de los controles.

Estos elementos están interrelacionados y juntos proporcionan el marco para observar a toda la organización desde una perspectiva de control. CoCo pretende otorgar lineamientos que sean útiles para emitir juicios sobre el diseño, la evaluación y la presentación de informes sobre el control interno.

## ANTECEDENTES DE COSO

Inicialmente, el comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos definió al control interno de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a colocar entre paréntesis las prácticas ordenadas por la gerencia.

Junto con esto, dicho comité distinguió dos categorías de controles: los contables, que se encargaban de la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros; y, los administrativos, que se focalizaban en la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que se relacionan indirectamente con los registros contables. Un ejemplo de control contable sería que dicho registro se realice por el importe que indica la factura, mientras que, el control administrativo se refiere a que se encuentre realizado a tiempo.

La definición expuesta anteriormente de control interno fue cambiando con el paso del tiempo hasta llegar a un concepto aceptado universalmente por los profesionales. Dicho concepto será explicado y desglosado en el próximo capítulo. Sin embargo, a continuación, se detallarán los diferentes acontecimientos sucedidos en el transcurso de la historia, que comienzan principalmente a partir de los años setenta en los Estados Unidos de América y, que llevaron al concepto aceptado por COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*).

En la década de 1970, tuvo lugar en los Estados Unidos el escandaloso caso Watergate que involucraba al presidente Richard Nixon y que culminó con su renuncia. Este caso, que en las próximas líneas se describirá brevemente, es el comienzo para la formalización de los procedimientos de control interno.

El nombre de "*Watergate*" se debe a que los hechos se desenlazan en el edificio de dicho nombre ubicado en el noroeste de la ciudad de Washington D.C. en el que se encontraba la sede del partido demócrata. Sintetizando los hechos sucedidos, personal del gobierno de Nixon, además de extorsionar a otros políticos del partido opositor, sobornaban y realizaban pagos sin justificativo, ilegítimos e ilegales a representantes o funcionarios de gobiernos extranjeros. Estas salidas de fondos se realizaban a través de empresas privadas norteamericanas y fue el puntapié para el desarrollo de una ley que tuviera como propósito el control interno.

En el año 1977, se promulgó la ley llamada “*The Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*”<sup>3</sup> que en castellano significa “Ley de las prácticas corruptas extranjeras”. Esta ley tenía como propósito convertir en ilegales los pagos que realizaban ciertas personas y compañías a funcionarios de gobiernos extranjeros con el objetivo de obtener o mantener una ventaja respecto a un negocio. Adicionalmente, la ley FCPA exigía, y exige hasta el día de hoy, a las empresas que cotizan en bolsa cumplir con ciertas disposiciones contables como llevar y mantener libros simultáneamente con los registros que reflejen con precisión e imparcialidad las operaciones de la empresa; la elaboración de un sistema de controles internos sólidos y eficaces que permitan detectar los pagos ilegales y la aplicación de este.

La promulgación del FCPA generó la necesidad de estudiar y emitir documentos relacionados al control interno debido a que las compañías, en especial las públicas, expandían el tamaño y alcance de las funciones de los departamentos de auditoría interna con el fin de evitar y detectar este tipo de acontecimientos.

Paralelamente en 1974 el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)<sup>4</sup> constituyó una comisión independiente llamada en inglés “*The Commission on Auditors Responsibilities*”, es decir, La Comisión de Responsabilidades de Auditores, comúnmente conocida como la Comisión Cohen. Esta Comisión tenía como objetivo emitir conclusiones y recomendaciones respecto a las responsabilidades de los auditores externos. En 1977 la Comisión Cohen emitió un reporte<sup>5</sup> de 195 páginas en el que, entre otras recomendaciones, se establecieron los justificativos para la emisión de un informe sobre la evaluación del sistema de control interno junto con sus Estados Financieros y estableció que era necesario que los auditores externos opinen sobre el mismo.

---

<sup>3</sup> <https://www.justice.gov> (página oficial del Departamento de Justicia de los Estados Unidos)

<sup>4</sup> The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Su historia se remonta a 1887, cuando se formó la Asociación Americana de Contadores Públicos (American Association of Public Accountants - AAPA). En 1916, la Asociación Americana fue sucedida por el Instituto de Contadores Públicos, cuando había una membresía de 1.150. El nombre fue cambiado al Instituto Americano de Contadores (Institute of Public Accountants) en 1917 y permaneció así hasta 1957, cuando cambió a su actual nombre del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. La Sociedad Americana de Contadores Públicos Certificados (American Society of Certified Public Accountants) se formó en 1921 y actuó como una federación de sociedades estatales. La Sociedad se fusionó en el Instituto en 1936 y, en ese momento, el Instituto acordó restringir sus futuros miembros a los CPA. La AICPA establece normas éticas para la profesión y normas de auditoría de los Estados Unidos para empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos federales, estatales y locales. Desarrolla y califica el Examen de CPA, y ofrece credenciales de especialidad para CPAs que se concentran en la planificación financiera personal; contabilidad forense; valoración de negocios; y gestión de la información y aseguramiento de la tecnología. A través de una empresa conjunta con el Instituto de Contadores de Gestión (Chartered Institute of Management Accountants), ha establecido la denominación de Contador de Gestión Global, que establece un nuevo estándar para el reconocimiento mundial de la contabilidad de gestión. *Información obtenida de la página Oficial: <http://www.aicpa.org>*

<sup>5</sup> “The Commission on Auditors Responsibilities: Report, Conclusions, and Recommendations”

En 1978, después de las conclusiones de la Comisión Cohen, el Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)<sup>6</sup> aprobó la recomendación de dicha comisión en relación con la publicación de un informe sobre control interno y dictó directrices para la aplicación de este.

En abril de 1979 la Comisión Nacional del Mercado de Valores de los Estados Unidos “*Securities and Exchange Commission*” (SEC)<sup>7</sup> sobre la base de los lineamientos establecidos por la Comisión Cohen y por la FEI, anunció la propuesta<sup>8</sup> de incluir un informe emitido por los directivos respecto a los procedimientos de control interno contables. En la misma, se proponían dos etapas de adaptación:

- a) Para periodos que terminaban después del 15 de diciembre de 1979, pero antes del 15 de diciembre de 1980 se solicitaba que los estados financieros auditados posean: una opinión de los directivos sobre el control interno contable y una descripción de cualquier deficiencia material del mismo comunicada por los contadores externos que no haya sido corregida y sus razones. También requería una opinión si los sistemas de control interno, incluidos los de las subsidiarias, ofrecían garantías razonables de que los objetivos del mismo fueron alcanzados.
- b) Para estados financieros auditados finalizados después del 15 de diciembre de 1980 se requería una opinión de los directivos sobre los registros y si los sistemas de control interno contable, incluidos los de sus filiales, proporcionaban garantía razonable de que sus objetivos especificados se lograron. Adicionalmente, estos estados debían ser examinados por un contador público independiente quien debía emitir una opinión al respecto.

En 1979 la FPCA constituyó un comité especial llamado “*Special Advisory Committee on Internal Control*”, es decir, el Comité de Recomendaciones en Control Interno. Este comité consideró que el entorno del control interno contable<sup>9</sup> establecido por la dirección tiene un impacto significativo en la selección y eficacia de sus procedimientos y técnicas

---

<sup>6</sup> Financial Executives Institute (FEI). Fue fundado en 1931 como el Instituto de Contralores de América (Controllers Institute of America). La expansión de las responsabilidades de los ejecutivos financieros en la formulación de políticas los llevó a cambiar su nombre a Instituto de Ejecutivos Financieros en 1962. A medida que la economía global se desarrolló, fueron la fuerza motriz en la formación de la Asociación Internacional de Institutos de Ejecutivos Financieros (International Association of Financial Executives Institutes – IAFEI) en 1969. En noviembre del año 2000, con un cambio de nombre y filosofía, se convirtieron en Ejecutivos Financieros Internacionales (Financial Executives International - FEI) y abrieron la membresía a ejecutivos financieros de todo el mundo. La misión de FEI es promover el éxito de los ejecutivos financieros de alto nivel, sus organizaciones y la profesión. *Información obtenida de la página oficial de FEI: [www.financialexecutives.org](http://www.financialexecutives.org)*

<sup>7</sup> El Congreso estableció la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) en 1934 para hacer cumplir las leyes de valores recientemente aprobadas, para promover la estabilidad en los mercados y, lo que es más importante, para proteger a los inversores. El presidente Franklin Delano Roosevelt nombró a Joseph P. Kennedy, padre del presidente John F. Kennedy, como el primer presidente de la SEC. La misión de la Comisión de Valores de Estados Unidos es proteger a los inversionistas, mantener mercados justos, ordenados y eficientes, y facilitar la formación de capital. *Información obtenida de la página oficial de la SEC: [www.sec.gov](http://www.sec.gov)*

<sup>8</sup> Statement of Management on Internal Accounting Control (SEC Release n°34-15772, 1979).

<sup>9</sup> Statements of managements on Internal Accounting Control (SEC Release No. 34-15772, 20 de Abril 1979).

y, que es importante reconocer que un deficiente entorno, haría inoperantes algunos procedimientos. Por ello, se consideró importante que establezcan directrices que ayudaran a la dirección y a su administración.

En consecuencia, la *Financial Executives Research Foundation* (FERF), es decir, La Fundación de Investigación de Ejecutivos Financieros, reclutó a investigadores para que estudiaran el control interno de las empresas estadounidenses. De su estudio, publicado en mayo de 1980<sup>10</sup>, se obtuvo una gran cantidad de información sobre las prácticas, condiciones y calidad del control interno en ese momento. El estudio publicado se divide en dos partes: un resumen de los resultados de las prácticas de control interno obtenidos de entrevistas y cuestionarios realizados a las corporaciones estadounidenses y, una serie de ensayos sobre las observaciones. Mautz y Winjum (1981) señalaron algunos conceptos generales<sup>11</sup> como contabilidad, derecho, ética, gestión y comunicaciones que influyen en la evaluación del control interno.

A partir de 1980 el AICPA y el IIA emitieron varias normas relacionadas al control interno. Estas se denominan "*Statement on Auditing Standards*" (SAS), es decir, Declaraciones de estándares de auditoría. A continuación, se nombran las principales y se resume el contenido que tiene relación con el trabajo en cuestión.

- SAS n°30 – AICPA<sup>12</sup> "Informe de Control Interno Contable": Esta Declaración describe los procedimientos que un contador público independiente debe aplicar en los diferentes tipos de compromisos que debe informar sobre el sistema de control interno contable de la entidad y, también, señala las diferentes formas en que puede emitirse el dictamen del auditor en relación con este tipo de trabajo.
- SAS No. 43 – AICPA<sup>13</sup> "Declaración General sobre normas de auditoría": Establece que la gestión de una empresa tiene la responsabilidad de llevar un adecuado registro de las transacciones en sus libros contables, para la salvaguarda de sus activos, y por la sustancial exactitud y adecuación de sus estados financieros. A su vez, establece que el auditor independiente no es un asegurador o garante, su responsabilidad es expresar una opinión profesional sobre los estados financieros que ha auditado. Para ello enmarcó las

---

<sup>10</sup> R.K. Mautz, W.G. Kell, M.W. Maher, A.G. Merten, R.R. Reilly, D.G. Severance and B.J. White, *Internal Control in U.S. Corporations: The State of the Art* (New York: Financial Executives Research Foundation, 1980).

<sup>11</sup> R.K. Mautz, and J. Winjum, *Criteria for Management Control Systems* (New York: Financial Executives Research Foundation, 1980).

<sup>12</sup> *Statement on Auditing Standards No.30. Reporting on Internal Accounting Control* (New York: AICPA, 1980). Esta Declaración corrige al SAS No. 1, sección 320.68 y el SAS No. 20, párrafos 1, 8 y 9.

<sup>13</sup> *Statement on Auditing Standards No.43. Omnibus Statement on Auditing Standards* (New York: AICPA, 1980).

responsabilidades del auditor externo: obtener una comprensión de los controles relacionados con la custodia de todos los bienes y realizar pruebas para evaluar su efectividad; probar los registros contables y la responsabilidad para todos los activos en custodia; realizar recuentos físicos de los bienes siempre que sea posible, y conciliarlos con los registros contables. (AU 901)

A su vez, esta norma, se establece todo lo relativo al muestreo de auditoría que utilizan los auditores externos para validar los registros contables. (AU 350)

- SAS No. 48 – AICPA<sup>14</sup> “Los efectos del procesamiento con computadora en la evaluación de los Estados Financieros”: requiere que los auditores consideren los efectos del procesamiento informático durante todo el proceso de auditoría y no sólo durante la evaluación del control interno. Proporciona el marco básico para los procedimientos de auditoría necesarios en el examen de los estados financieros de las entidades que utilizan aplicaciones de contabilidad informática.

En 1985, se creó la Comisión Nacional para Reportes Financieros Fraudulentos<sup>15</sup>, comúnmente conocida como Comisión de *Treadway*. La Comisión fue de iniciativa privada pero conjuntamente patrocinada y financiada por el AICPA, la Asociación Americana de Contabilidad<sup>16</sup> (AAA), la FEI, el IIA y la Asociación Nacional de Contadores<sup>17</sup>. Esta comisión de seis miembros era independiente de las organizaciones patrocinadoras e incluyó representantes de la industria, contabilidad pública, empresas de inversión y la Bolsa de Nueva York.

El informe del estudio realizado por la Comisión fue emitido en octubre de 1987, la que antes de enunciar sus recomendaciones definió un reporte financiero fraudulento como “la conducta intencional o imprudente a propósito o por omisión de la que se obtiene un estado financiero engañoso”, es decir, que no representa la realidad. Puede implicar distorsión grave y deliberada de registros contables o la aplicación errónea de uno o más principios contables. Esta conducta intencional puede involucrar empleados de cualquier nivel de la entidad. La Comisión también distinguió la información financiera fraudulenta de incorrectas actitudes empresariales, tales como malversaciones de empleados, violaciones de la seguridad ambiental o del producto de regulaciones y

---

<sup>14</sup> Statement on Auditing Standards No.48. The Effects of Computer Processing on the Examination of Financial Statements (New York: AICPA, 1984).

<sup>15</sup> National Commission on Fraudulent Financial Reporting integrado por: James C. Treadway, Jr (Vice Presidente y Consejero general de Paine Webber Incorporated), Hugh L. Marsh (Director y Auditor interno de Aluminum Company of America), William M. Batten (Director retirado de New York Stock Exchange), Thomas I. Storrs (Presidente del directorio retirado de NCNB Corporation), William S. Kanaga (Presidente del Consejo de Asesoría de Arthur Young & Company) y, Donald H. Trautlein (Presidente y Director Ejecutivo de Bethlehem Steel Corporation)

<sup>16</sup> The American Accounting Association (AAA)

<sup>17</sup> The National Association of Accountants (NAA).

fraude fiscal, lo que no necesariamente hace que los estados financieros sean materialmente incorrectos.

Dentro de sus principales recomendaciones la Comisión estableció:

Recomendaciones para empresas del Estado: Estas recomendaciones, tienen por finalidad mejorar el proceso general de información financiera de una empresa y aumentar la probabilidad de prevenir informes financieros fraudulentos o detectarlos lo más temprano posible. La Comisión estableció que la entidad debe “conocer” el *tono de la alta dirección*; la *contabilidad interna y las funciones de auditoría*; el *Comité de Auditoría*; los *informes de la gerencia y del comité de auditoría*; la *práctica de buscar la opinión de auditores independientes* y; la *emisión de informes trimestrales*. Las tres primeras recomendaciones se centran en un elemento dentro de la empresa y la importancia de prevenir la información financiera fraudulenta. Respecto a las dos últimas recomendaciones, la Comisión recomienda un informe de gestión que reconozca que los estados financieros son de la empresa y que la dirección asume la responsabilidad del proceso. Dicho informe debe incluir una opinión sobre la efectividad de los controles internos de la empresa y se recomienda una carta del presidente del comité de auditoría que describa las actividades de dicho departamento. Ambas comunicaciones deberían aparecer en el informe anual emitido a los accionistas. Por último, las recomendaciones para este tipo de entidad se focalizaron en dos puntos para fortalecer la integridad del proceso para generar los Estados Financieros. La gerencia debería recomendar al comité de auditoría cuando se requiera una segunda opinión respecto a una cuestión contable de envergadura explicando el tratamiento contable elegido. Por último, se recomienda la divulgación del cambio de auditores independientes y que el Comité de auditoría supervise el proceso de emisión de los Estados Financieros.

**Recomendaciones para el Contador Público Independiente:** La función del contador público independiente si bien es secundaria frente a la de la dirección y del consejo de directores, es crucial para detectar y prevenir la emisión de informes financieros fraudulentos. La Comisión distinguió los siguientes puntos al respecto: *Responsabilidad en la detección y mejorar las capacidades para detectar informes financieros fraudulentos*. Para ello deben modificarse las Normas de Auditoría generalmente Aceptadas (GAAS) y así, para reconocer mejor las responsabilidades del contador independiente recomendando la evaluación del control de entidad para identificar riesgos y diseñar las pruebas de auditoría. También se debería requerir a los contadores independientes una revisión analítica para identificar riesgos; mejorar la *Calidad de la Auditoría* que realizan los contadores independientes para aumentar la detección de Informes fraudulentos; *Comunicaciones de los Contadores Independientes*, se recomendó que los contadores independientes comuniquen, a sus dependientes que realizan el trabajo, que los estándares de los reportes de auditoría deben dar una opinión clara, lo que no significa que garanticen la exactitud de los Estados financieros, sino que deben reflejar una razonable, pero no absoluta realidad. Por último, debe describir el grado en que el contador público independiente ha revisado y evaluado el sistema de control interno de contabilidad. Respecto a la *Modificación en el proceso para dictar normas auditoría*, la Comisión recomendó que se mejore reorganizando el Consejo del AICPA incluyendo personas entendidas en auditoría y reduciendo su tamaño.

**Recomendaciones para la SEC y otros para mejorar la Ambiente regulatorio y legal:**

Las recomendaciones de la Comisión para la SEC incluye nuevas sanciones, mayor procesamiento penal, mejorar las reglamentaciones de los profesionales en contabilidad y de las instituciones financieras y mejorar la supervisión que realizan las instituciones públicas de contabilidad. Es decir, se busca imponer multas, suspender o prohibir las matrículas y hasta procesar penalmente a los involucrados en el proceso de fraude dependiendo de la gravedad de los hechos e impacto en los Estados Financieros. Respecto a mejorar las reglamentaciones, el objetivo es aumentar la calidad de las auditorías para identificar casos de fraude. El primer elemento sería que las empresas de auditoría de estados financieros de empresas que cotizan en la bolsa de los Estados Unidos deberían pertenecer a una organización profesional que las agrupe y dicha organización debiera ser aprobada y supervisada por la SEC.

**Recomendaciones para la Educación:** La educación puede influir en los futuros profesionales y directores de empresas en los conocimientos, habilidades y valores éticos que potencialmente pueden ayudar a prevenir, detectar y disuadir informes financieros. Para fomentar estas iniciativas educativas, la Comisión recomendó cambios en los planes de estudios de negocios y contabilidad, así como en exámenes de certificación y educación profesional.

En 1988 el AICPA emitió la SAS No. 55<sup>18</sup>. Esta Norma tenía por objeto dar orientación a los auditores en cómo impacta la información y tecnología (IT) en el control interno y, a su vez, cómo los auditores obtienen entendimiento del control interno y evalúan el riesgo de los controles. Esta SAS describe al control interno en tres componentes principales: entorno de control, sistemas de contabilidad y procedimientos de control. Estos componentes servirán como base para el desarrollo que realizará el Comité de Organizaciones Patrocinadas<sup>19</sup> (COSO).

Así, como lo expone Chalupowicz D. (2006):

El objetivo de la comisión fue emitir un informe en el cual se definiera un nuevo marco conceptual del control interno, integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, de modo tal que las organizaciones públicas y privadas, de auditoría interna y externa, los niveles académicos y legislativos, contasen con un marco conceptual común, que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. La redacción de este informe, llamado "Informe COSO", fue encomendada a Coopers & Lybrand, siendo publicado en 1992.

Según COSO<sup>20</sup> su misión es "ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño mediante el desarrollo de un liderazgo intelectual que mejore el control interno, la gestión de riesgos, un buen gobierno y la reducción del fraude". Y, su visión es "ser globalmente

---

<sup>18</sup> Statement on Auditing No 55. Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit (New York: AICPA, 1988).

<sup>19</sup> Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

<sup>20</sup> <https://www.coso.org>

reconocida como una autoridad en control interno y líder de pensamiento en gestión de riesgos, gobierno y disuasión de fraude”.

En lo que respecta a control interno, como se expuso anteriormente, en 1992, COSO publicó Control Interno - Marco Integrado. Este marco se revisó y se volvió a publicar en mayo de 2013. A partir del 15 de diciembre de 2014, el marco de 1992 está reemplazado y ya no se encuentra vigente.

Posteriormente a la aparición de la primera versión de COSO, surgió en 1999 en el Reino Unido “*Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull guidance)*”, cuya traducción sería, “La guía para directores sobre el código combinado de Control interno (La guía Turnbull)” que posteriormente fue revisada en 2004 y emitida en 2005.

## COSO: SUS COMPONENTES Y PRINCIPIOS

En este capítulo se abordan las distintas características del control interno, partiendo por su definición y desarrollando los conceptos generales, abarcando los 5 componentes con sus respectivos principios y puntos focales<sup>21</sup>. Este conocimiento de base se encuentra directamente relacionado con los temas a examinar en el capítulo siguiente, en donde se analizarán desde una perspectiva enfocada específicamente a las situaciones aplicables en pequeñas y medianas empresas (PYMEs), con especial énfasis en una compañía situada en el contexto argentino.

### CONCEPTOS GENERALES

#### Definición de Control Interno

COSO define al control interno<sup>22</sup> como:

Un proceso, efectuado por los miembros del directorio, gerencia y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar un grado razonable de seguridad en el logro de los objetivos relacionados a las operaciones, reportes y cumplimiento y adaptable a la estructura de la entidad.

Esto significa que la responsabilidad por el control interno no recae sobre personas específicas, sino que su cobertura es amplia e incluye a todas las personas y áreas de la entidad.

De la definición anterior COSO reconoce que Control interno es:

**Un proceso:** que consiste en tareas y actividades que se están realizando, en curso. Es decir, es un medio para un fin y no un fin en sí mismo. El control interno no es un evento o circunstancia aislada, sino que es un proceso dinámico e interactivo de acciones que se extienden en toda la entidad y dependen del tipo de negocio. Este proceso consta de políticas y procedimientos<sup>23</sup>.

**Efectuado por personas:** significa que el control interno es efectuado por todas las personas que integran la entidad, tanto por lo que dicen como por lo que hacen. Sin embargo, el directorio y la gerencia general establecen el tono de la organización respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados en toda la entidad.

**Proporcionar un grado de seguridad razonable:** Una seguridad razonable significa que un control interno efectivo incrementa la probabilidad de que la entidad alcance los objetivos. Sin embargo, la probabilidad de alcanzarlos se encuentra afectada por

---

<sup>21</sup> Este capítulo fue realizado principalmente en función al material provisto en la Certificación en Control Interno COSO apoyada por la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y el Instituto de Auditores Internos (IIA), entre otros.

<sup>22</sup> Esta definición es la generalmente aceptada por los profesionales en Ciencias Económicas a nivel mundial y, específicamente, es la que utiliza COSO. Sin embargo, existen otras definiciones que no serán de estudio en este material.

<sup>23</sup> Los procedimientos consisten en acciones para implementar una política. Es decir, la política establece lineamientos generales mientras que un procedimiento indica cómo, cuándo y quién realizará las actividades.

limitaciones inherentes al sistema de control interno como los errores humanos, la incertidumbre inherente en el juicio profesional y el potencial impacto de eventos externos que se encuentran fuera del control de la gerencia.

**Orientado al logro de objetivos:** un objetivo puede solaparse en varias categorías de objetivos y puede llegar a involucrar responsabilidades de diferentes individuos, según sean objetivos operacionales, de reporte o de cumplimiento. Las tres categorías también indican qué se puede esperar del control interno.

**Adaptable a la estructura de la entidad:** El control interno debe ser flexible para que su aplicación pueda efectuarse en toda una entidad en general o también para una subsidiaria en particular, división, unidad operativa o proceso de negocio. El modelo operativo de gestión puede estar basado en líneas de productos o de servicios y los reportes pueden ser confeccionados para una entidad consolidada, una división, o una unidad operativa. Asimismo, en este modelo se pueden utilizar proveedores de servicios subcontratados para apoyar el logro de los objetivos.

La Guía Turnbull, establece en sus párrafos 19, 20 y 21 que:

Un sistema de control interno comprende las políticas, procesos, tareas, comportamientos y demás aspectos de una empresa que, en conjunto:

- facilitan su funcionamiento eficaz y eficiente al permitirle responder adecuadamente a riesgos comerciales, operativos, financieros, de cumplimiento y de otro tipo que son significativos para lograr los objetivos de la empresa. Esto incluye la protección de los activos contra el uso inapropiado, pérdidas y fraudes y garantizar que los pasivos se identifiquen y gestionen;
- ayuda a garantizar la calidad de los informes internos y externos. Esto requiere el mantenimiento de registros y procesos adecuados que generen un flujo de información oportuna, pertinente y confiable información de dentro y fuera de la organización;
- ayuda a garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, y también de las políticas con respecto a la conducción de los negocios.

El sistema incluirá actividades de control; procesos de información y comunicación; y procesos para monitorear la efectividad continua del sistema de control interno. El sistema de control interno debe estar integrado en las operaciones de la empresa y formar parte de su cultura; ser capaz de responder rápidamente a los riesgos en evolución para el negocio que surgen de factores dentro de la empresa y a los cambios en el entorno empresarial; e incluir procedimientos para informar inmediatamente a los niveles apropiados de gestión cualquier fallas o debilidades de control significativas que se identifican junto con los detalles de acción correctiva emprendida.

Sin perjuicio de lo expuesto por la Guía Turnbull, para los fines de este trabajo se utilizará la definición de control interno de COSO, pues se seleccionó este modelo para desarrollarlo en el marco de las PYMEs argentinas.

## Los componentes de control interno y los objetivos de la entidad

Toda organización adopta una misión y una visión, establece estrategias y objetivos que desea alcanzar y formula planes para lograrlos.

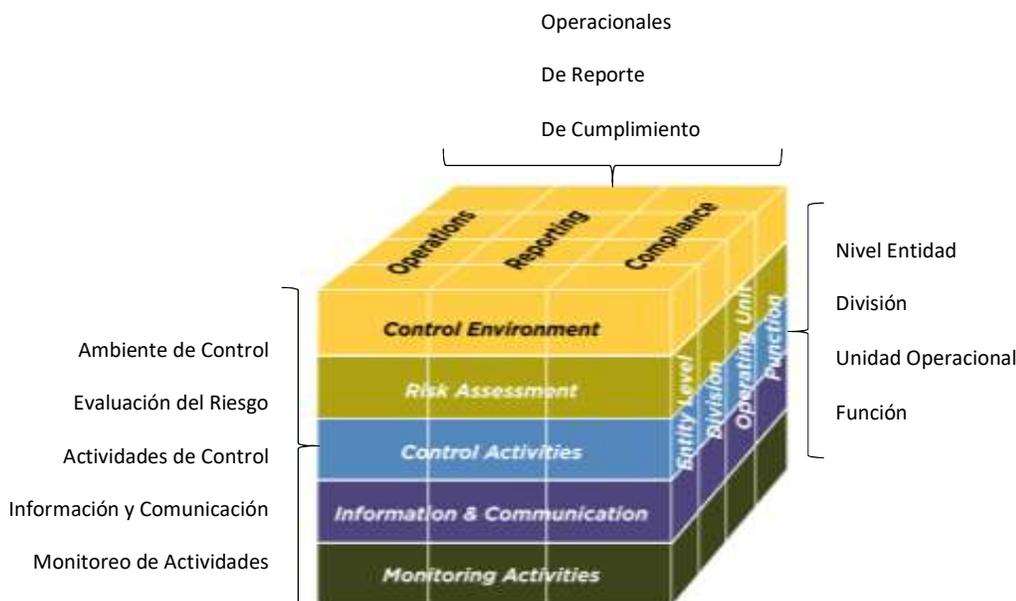
La organización para alcanzar sus objetivos se apoya sobre cinco componentes de control interno que se desarrollarán en detalle más adelante junto con sus principios.

Los cinco componentes del control interno son:

- *Ambiente de Control:* Es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proveen la base para llevar a cabo el control interno a través de toda la organización. La dirección y la alta gerencia establecen el tono de importancia del control interno y estándares esperados de conducta.
- *Evaluación del Riesgo:* Envuelve un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos relacionados a los objetivos de la entidad, formando la base para determinar cómo los riesgos deberían ser gestionados. La gerencia también debe considerar el impacto de posibles cambios en el ambiente externo y dentro de su propio modelo de negocio.
- *Actividades de Control:* Son las acciones establecidas por las políticas y procedimientos para ayudar a la dirección y gerencia a mitigar los riesgos de sus objetivos. Las actividades de control son realizadas en todos los niveles de la organización y en distintas instancias del proceso de negocio.
- *Información y Comunicación:* La información es necesaria para que la entidad pueda ejercer el control de las responsabilidades en apoyo al logro de los objetivos. La comunicación ocurre interna y externamente y provee a la organización la información necesaria para llevar a cabo día tras día los controles que tiene establecidos. La comunicación habilita al personal a entender las responsabilidades del control interno y su importancia para alcanzar los objetivos.
- *Monitoreo de Actividades:* Las evaluaciones de operaciones en marcha o de operaciones ya realizadas, o una combinación de ellas, son utilizadas para asegurar que los cinco componentes del control interno, incluyendo los controles para asegurar que los principios de cada componente estén presentes y funcionando. Los hallazgos son evaluados y los aspectos importantes junto con las deficiencias son comunicados de manera oportuna a la alta gerencia y a la dirección.

Estos componentes son relevantes en toda la organización y en todos sus niveles, subsidiarias, divisiones, o cualquiera de sus unidades operativas, funcionales u otras unidades.

Existe una relación directa entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por alcanzar), los componentes (lo que se requiere para alcanzar los objetivos), y la estructura de la entidad (las unidades operativas, legales y otras estructuras). La relación puede describirse a través del Cubo COSO antes mencionado.



Fuente Cubo en inglés: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Las tres categorías de objetivos están representadas en columnas, los cinco componentes a través de filas, y la estructura de la entidad mediante la tercera dimensión. De esta manera cada componente trasciende y se aplica en las tres categorías de objetivos y en toda la estructura de la organización. Cabe aclarar que estas categorías de objetivos no son partes o unidades de la entidad.

Como dice COSO, el Cubo de control interno no es un objeto rígido y mucho menos lineal. Es un proceso dinámico, porque va mutando a medida que las circunstancias internas y/o externas lo exijan; en el que sus componentes se encuentran integrados y en donde existe una interacción constante entre ellos ya que lo que sucede en uno impacta en los otros.

Si bien todas las entidades requieren de cada uno de los componentes para mantener un efectivo control interno de sus actividades, el sistema de control interno de una entidad puede parecer diferente del de otra entidad. Esto se debe a que las entidades no deben, o no deberían, tener el mismo sistema de control interno ya que el mismo depende de su tamaño, naturaleza, industria, marco regulatorio, tecnología y el grado de tolerancia al riesgo, entre otros factores.

Establecer objetivos es un prerrequisito para el control interno y una parte fundamental del proceso de gestión relacionado a la planificación estratégica. Los individuos que forman parte del sistema de control interno necesitan entender las estrategias y los objetivos establecidos. Como parte del control interno la gerencia especifica objetivos para poder identificar y evaluar sus riesgos. La especificación de los objetivos incluye la articulación con todos los objetivos, y que los mismos sean medibles u observables, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.

Según se observa en el Cubo de COSO, los objetivos se pueden agrupar en tres categorías:

- *Objetivos Operacionales:* Estos objetivos están relacionados al logro de la misión y visión de la entidad, es decir, la razón fundamental de su existencia. Los objetivos a nivel entidad se desmiembran en subobjetivos dentro de las divisiones, subsidiarias, unidades operativas, y funciones, dirigidos a mejorar la efectividad y eficiencia para lograr su objetivo final.

De esta manera, los objetivos operacionales pueden estar relacionados a mejorar el rendimiento financiero, la productividad, calidad, prácticas ambientales, innovación, satisfacción del cliente y empleados. Los objetivos operacionales también incluyen la salvaguarda de activos, es decir, la protección y preservación de los activos de la entidad.

Si los objetivos operacionales no están bien definidos o no son claros sus recursos pueden estar mal orientados.

- *Objetivos de Reporte:* Estos objetivos hacen referencia a la preparación de reportes utilizados por la organización y los inversionistas. Los objetivos de reportes pueden relacionarse a la información financiera o no financiera y, para ser utilizada o presentada interna o externamente.

Los *objetivos de información financiera o no financiera interna* están basados en las preferencias o juicios de la gerencia y del directorio para apoyar la toma y evaluación de decisiones de las actividades y la actuación de la entidad tales como, dirección de la estrategia, planes de operaciones, y rendimientos métricos a distintos niveles.

Los *objetivos de información financiera o no financiera externa* se refieren principalmente a aquellos reportes que son exigidos por regulaciones y estándares establecidos por entes y organismos. Los objetivos financieros son necesarios para cumplir con las obligaciones y expectativas de los inversionistas y son requeridos para acceder al mercado de capitales, para realizar algunos contratos, acceder a créditos o para negociar con proveedores y vendedores. Los objetivos no financieros se relacionan a leyes, reglas, regulaciones, estándares que requieren conocer la

efectividad del control interno, grado de contaminación, cantidad de empleados y sueldos, entre otros.

- *Objetivos de Cumplimiento:* Como parte de la especificación de estos objetivos, la organización necesita entender qué leyes, reglas y regulaciones aplican a toda la entidad. Muchas leyes y regulaciones son muy bien conocidas como las relacionadas a recursos humanos, impuestos y medio ambiente, pero otras, pueden ser desconocidas como las relacionadas a territorios extranjeros.

Las leyes y regulaciones establecen estándares mínimos de conducta y se espera que la organización los incorpore a sus objetivos. En este sentido, es decisión de algunas organizaciones la posibilidad de establecer estándares más elevados para sus objetivos.

Un objetivo de una categoría puede superponerse o respaldar un objetivo en otra categoría que puede variar dependiendo en las circunstancias. Los objetivos operacionales y de reportes internos están basados principalmente en preferencias, juicios y elecciones de la organización. En este sentido estos objetivos varían entre las entidades porque informan y competen a las personas que seleccionaron diferentes objetivos.

La gerencia relaciona los objetivos específicos a nivel entidad con otros subobjetivos que afectan a la organización. Los subobjetivos también son establecidos como parte del proceso de establecimiento de la estrategia, y están relacionado a la entidad y sus subunidades y actividades funcionales como ventas, producción, ingeniería, marketing, productividad, compromiso de los empleados, innovación, y tecnología de la información. La gerencia alinea estos subobjetivos con los objetivos a nivel de la entidad y coordina estos a través de la entidad.

Por ejemplo, un objetivo específico de la entidad puede ser la reducción del pago de multas al fisco. Dicho objetivo correspondería al área de Impuestos, quien podría tener como subobjetivo enseñar el sistema que la Administración Federal de Ingresos Públicos requiere para su presentación a todo su personal. De esta manera, se reduciría la probabilidad de presentación fuera de término y por ende las multas. Obviamente esto aplicaría para el caso de que solo se refiera a la presentación y no a la liquidación en sí del impuesto.

Sin objetivos no se puede diseñar e implementar un sistema de control interno, es necesario focalizarse en qué es lo que hay que controlar, cómo se realizará y las personas que intervienen en los procesos, estas pueden no comprender las tareas que realizan y la razón de su cumplimiento.

## El Control interno efectivo, sus deficiencias y limitaciones

Un control interno efectivo provee seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad y reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzarlos relacionando a algunas o todas las categorías mencionadas anteriormente. Un sistema de control interno efectivo requiere que cada uno de los cinco componentes y principios se encuentren *presentes, funcionando y, operando conjuntamente* de manera integrada.

Cuando se establece esto se refiere a:

- *Presentes*: significa la existencia de los componentes y principios en el diseño e implementación del sistema de control interno para lograr objetivos específicos.
- *Funcionando*: señala el hecho de que los componentes y principios continúan existiendo en la conducción del sistema de control interno para lograr objetivos específicos.
- *Operando conjuntamente de manera integrada*: se refiere a la determinación de que los cinco componentes colectivamente reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar los objetivos.

Cuando se determina que el control interno es efectivo, la alta gerencia y los directivos tienen una garantía razonable de las siguientes categorías de objetivos:

- *Operacionales*: La organización logra operaciones efectivas y eficientes cuando se considera que los eventos externos no tienen un impacto significativo en el logro de los objetivos, o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza, el momento de los eventos externos y mitigar el impacto a un nivel aceptable. La organización comprende hasta qué punto las operaciones se manejan de manera efectiva y eficiente cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en el logro de los objetivos y el impacto no se puede mitigar a un nivel aceptable, porque en este último caso, la entidad no puede realizar nada y por ende no puede controlarlo. Supongamos que la entidad utiliza un insumo para la fabricación de su manufactura que solo se fabrica en el exterior y que a nivel nacional no existe ningún sustituto. Un evento externo que podría suceder es que el gobierno nacional decida por alguna razón retrasar o cerrar la importación de dicho producto o bien, la empresa fabricante del insumo está con faltante de stock. En ese caso el impacto del cierre de importación sería muy significativo, pero a nivel entidad no existe ninguna manera de mitigarlo ya que el mismo depende de un factor externo el cual es inmanejable para la compañía en cuestión.

- *De Reporte*: La organización prepara reportes en función a leyes, reglas, regulaciones y estándares aplicables a la entidad, establecidas por legisladores, reguladores, o a las políticas y objetivos de la entidad.
- *De Cumplimiento*: La organización cumple con las leyes, reglas y regulaciones aplicables a su compañía.

Los principios son conceptos fundamentales asociados a los componentes de control interno. El marco general de COSO considera 17 principios para todas las entidades y presume que dichos principios son relevantes porque tienen una relación significativa con la presencia y funcionamiento de los componentes asociados. De esta manera, si un principio, asociado a un componente, no se encuentra presente y funcionando, esto significa que dicho componente no cumple con la condición de estar presente y funcionando. Para ello COSO recomienda el mapeo de los principios y los controles, es decir, asignar sus principios a los controles, o asignar los controles a sus principios, es un procedimiento temprano clave en la implementación del nuevo marco de COSO. Pero comenzar con los principios y hacer un mapeo a los controles puede reforzar la idea de que un control individual puede ayudar a satisfacer múltiples principios.

Respecto a este tema, en una entrevista de Tysiac K. a Stephen Soske<sup>24</sup> (2013) para el *Journal of Accountancy* dijo:

El ejercicio de mapeo permite que una entidad registrada demuestre cómo su sistema se alinea con el marco COSO de 2013 y respalda la afirmación de control interno de la administración. Además, el ejercicio de mapeo sirve como una evaluación de brechas para mostrar áreas donde los controles no respaldan los principios.

Puede haber una situación particular ya sea de tipo industrial, operativa o reglamentaria en la que la gerencia haya determinado que un principio no es relevante para un componente. Las consideraciones al aplicar este juicio pueden incluir la estructura de la entidad que reconoce cualquier requisito legal, regulatorio o contractual para el manejo de la entidad y el nivel de uso y dependencia de la tecnología utilizada por la entidad.

El término deficiencia de control interno se refiere a carencias en uno o más principios y por lo tanto en uno o más componentes que reducen la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos. Una deficiencia o combinación de deficiencias se refiere a una deficiencia importante.

Cuando existe una deficiencia importante, la organización no puede concluir que ha cumplido los requisitos para un sistema efectivo de control interno y ésta no puede ser

---

<sup>24</sup> Stephen Soske es un Contador Público matriculado en Estados Unidos y quien fue el encargado de dirigir los esfuerzos de PriceWaterhouse&Coopers para crear la actualización del marco y guía de COSO.

mitigada a un nivel aceptable por la presencia y funcionamiento de otro componente o principio.

El control interno tiene lugar para mitigar los riesgos de que una entidad no cumpla sus objetivos. Por lo tanto, si un sistema de control interno no es efectivo, mayor es el riesgo de que los objetivos de la entidad no se cumplan.

En consideración a las limitaciones del control interno se deben tener en cuenta dos conceptos principales. El primero hace referencia a que el conjunto de limitaciones reconoce que ciertos eventos o condiciones están simplemente fuera del control de la gerencia. El segundo reconoce que ningún sistema de control interno hará siempre lo que está diseñado para hacer. Lo mejor que se puede esperar del sistema de control interno es que se obtenga un grado razonable de seguridad, entendiendo que un grado razonable de seguridad no implica que el sistema de control interno vaya a fallar frecuentemente. Muchos factores, tomados de manera individual o colectiva, sirven para fortalecer el concepto de seguridad razonable.

A pesar de estas limitaciones inherentes, la gerencia debe conocer, seleccionar, desarrollar y desplegar controles que, en la medida de lo posible, puedan minimizarlas.

Estas limitaciones inherentes pueden resultar de: pertinencia de los objetivos establecidos como precondition para el control interno; la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede fallar y estar sujeto a sesgos; deficiencias que pueden ocurrir por fallas humanas, tales como errores; capacidad de la gerencia para pasar por alto el control interno; capacidad de la gerencia, del personal o terceras partes para eludir los controles a través de colusión; y, eventos externos más allá del control de la organización.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

### **Introducción**

El ambiente de control es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la entidad. El directorio y la alta gerencia establecen el tono respecto a la importancia del control interno, incluyendo los estándares de conducta esperados. La gerencia por su lado refuerza las expectativas en varios niveles de la organización.

Este componente comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros que permiten al directorio llevar a cabo su responsabilidad de supervisión, la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad. También

incluye el proceso para atraer, desarrollar y retener a los individuos competentes, y el rigor en torno a las medidas de desempeño, los incentivos y las recompensas para impulsar la responsabilidad por el desempeño. Una organización que establece y mantiene un fuerte ambiente de control se posiciona para ser más resistente frente a presiones internas y externas.

El ambiente de control es influenciado por una variedad de factores internos y externos, incluyendo la historia de la entidad, valores, mercado, y el entorno competitivo y regulatorio. Crea la disciplina que respalda la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos de la entidad, la realización de las actividades de control, el uso de sistemas de información y comunicación y la realización de actividades de monitoreo.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Ambiente de Control” son los siguientes:

Componente	Principios	Puntos Focales
I. Ambiente de Control	1. La Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	a) Establecimiento del tono de los altos mandos
		b) Establecimiento de estándares de conducta
		c) Evaluación de la adherencia a los estándares de conducta
		d) Abordaje de las desviaciones de manera oportuna
	2. La Junta directiva demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desarrollo y "desempeño" del control interno	a) Supervisión de las responsabilidades
		b) Aplicación de experiencia relevante
		c) Ejercicio de las funciones con independencia
		d) Supervisión del sistema de control interno
	3. La gerencia establece, con supervisión de la junta directiva, estructuras, reportes, y autoridades y responsabilidades en el alcance de los objetivos	a) Consideración de toda la estructura de la entidad
		b) Establecimiento de los canales para comunicar los reportes
		c) Definición, asignación y establecimiento de los límites de autoridad y responsabilidad
	4. La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y, retener individuos competentes alineados a los objetivos	a) Establecimiento de políticas y procedimientos
		b) Evaluación de la competencia y abordaje de las deficiencias
		c) Atracción, desarrollo y retención de los individuos
		d) Planificación y preparación para la sucesión
	5. La organización hace rendir cuentas a los individuos por sus	a) Determinación de rendiciones de cuentas en función a la estructura, autoridad y responsabilidad

responsabilidades de control interno	b) Establecimiento de las medidas de rendimiento, incentivos y recompensas
	c) Evaluación de la pertinencia de las medidas de rendimiento, incentivos y recompensas establecidas
	d) Consideración de excesiva presión
	d) Evaluación del rendimiento, recompensa o sanción a los individuos

### **Principio 1: La Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

Los directores y la gerencia en todos los niveles de la entidad demuestran a través de sus directivas, acciones y comportamiento, la importancia de la integridad y valores éticos para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. Es decir, se espera que los altos mandos establezcan el tono liderando con el ejemplo en el desarrollo de valores, filosofía y en el estilo operativo de la organización. Además de fomentar el entendimiento y la adhesión a los requisitos legales y reglamentarios, la gerencia y la dirección toman medidas específicas para establecer el tono en términos de moral, social, ambiental, legal, entre otras. Ello se expresa en diversos grados de formalidades tales como la misión y los valores, normas y códigos de conducta, políticas y procedimientos.

Las indiscreciones personales, la falta de receptividad a las malas noticias o las prácticas de compensación desequilibradas podrían afectar a la cultura organizacional y, en última instancia, proporcionar un incentivo para conductas inapropiadas. Es probable que los empleados desarrollen las mismas actitudes que muestra la gerencia acerca de lo que es correcto o incorrecto y sobre riesgos y controles.

El tono de los altos mandos es fundamental para el funcionamiento de un sistema de control interno. Sin un tono fuerte de los mandos superiores para apoyar una cultura de control interno las respuestas a los riesgos pueden ser inapropiadas, las actividades de control pueden estar mal definidas o no seguidas y; la información y comunicación pueden fallar. Por lo tanto, el tono puede impulsar o actuar como una barrera para el control interno.

El establecimiento de los estándares de conducta guía a la organización en su comportamiento, actividades y decisiones en la búsqueda de los objetivos al establecer lo que está bien y lo que está mal. Proporcionan una guía para conocer lo que se encuentra entre ellos, considerando los riesgos asociados reflejando las leyes, reglas,

regulaciones, estándares y otras expectativas que las partes interesadas de la organización puedan tener, como la responsabilidad social corporativa. La gerencia y los directivos, u órgano equivalente, establecen los estándares y mecanismos para que la organización entienda y se adhiera a lo que está bien y define el proceso y los recursos para interpretar y abordar las potenciales desviaciones. Estas expectativas se traducen en una declaración organizacional de creencias, valores y estándares de conducta.

Una forma en que la organización puede mostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos es aplicar estándares de conducta y retroalimentarlos continuamente, en particular, cuando enfrenta decisiones difíciles. Además, a los empleados se les puede proporcionar situaciones pasadas que demuestren cómo la integridad y los valores éticos han ayudado a identificar problemas y resolverlos.

Los estándares de conducta de la organización deben ser regularmente comunicados y reforzados no solo en todos los niveles de la organización, sino que también a los proveedores externos de servicios. La entidad debe evaluar el grado de alineación de las normas de conducta de los proveedores de servicios con los de sí misma y la calidad y frecuencia del refuerzo y la supervisión por parte del proveedor del cumplimiento de las normas de conducta por parte de su personal ya que pueden afectar el alcance de las comunicaciones, la supervisión, y otras actividades necesarias para asegurar la integridad y valores éticos establecidos. La conducta inapropiada de proveedores de servicios subcontratados o socios comerciales puede reflejar negativamente a la alta gerencia e impactar a la entidad misma al causar daño a los clientes, otras partes interesadas o la misma reputación de la organización. Por lo tanto, la gerencia tiene la responsabilidad del desempeño de los procesos que tiene delegados a proveedores de servicios externos o socios comerciales.

El establecimiento de los estándares de conducta provee la base para evaluar la adherencia a la integridad y valores éticos en toda la organización y de los proveedores de servicios subcontratados. Algunas organizaciones requieren de un recibo formal del conocimiento y cumplimiento de dichos estándares para asegurarse de que estos están siguiendo la práctica, las acciones, decisiones y actitudes esperadas.

Las evaluaciones de la adherencia individual y del equipo de trabajo a los estándares de conducta son parte de un proceso sistemático para la comunicación y la resolución de excepciones. El proceso requiere que la gerencia defina indicadores para identificar problemas y tendencias relacionadas con los estándares de conducta de la organización, incluyendo a los proveedores de servicios subcontratados. Estos deberán

ser revisados y redefinidos periódicamente. En este modo debe establecer una continua y periódica revisión del cumplimiento de los procedimientos para confirmar las expectativas y requerimientos de que son conocidos internamente y también por los proveedores de servicios subcontratados.

En este orden de ideas las desviaciones de los estándares de conducta deben abordarse de manera consistente y oportuna. Dependiendo de la gravedad de la desviación determinada, a través de un proceso de evaluación, la gerencia puede tomar diferentes acciones y también puede necesitar considerarlo a nivel judicial.

## **Principio 2: La Junta directiva demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno**

En este principio resulta importante el establecimiento de las responsabilidades de la supervisión. Los directores identifican y aceptan sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y expectativas de las partes interesadas en la entidad, incluyendo los clientes, empleados, inversionistas y el público en general, así como también, los requisitos legales y regulatorios y los relacionados a los riesgos. Estas expectativas y requisitos ayudan a moldear los objetivos de la organización, las responsabilidades de supervisión de los directores y los requerimientos de recursos.

Los directores tienen la autoridad para contratar, así como para despedir, en caso de ser necesario, y de establecer una planificación de sucesión para el CEO o equivalente, a quien se le encarga la ejecución general de la estrategia de la entidad, el logro de sus objetivos y la efectividad del sistema de control interno. Asimismo, la supervisión de la dirección es respaldada por estructuras y procesos que la gerencia establece a nivel de ejecución de negocios.

Aunque los directivos tienen la responsabilidad de la supervisión, el CEO y la alta gerencia tienen la responsabilidad directa de desarrollar e implementar el sistema de control interno. Dependiendo del tipo de organización y su estrategia, las unidades operativas pueden tener más o menos autonomía para diseñar los procesos y estructuras que permitan el control interno.

De la misma manera, el directorio define, mantiene y evalúa las habilidades y experiencias necesarias entre sus miembros para indagar a la alta gerencia y tomar medidas acordes. Es así como aplica sus conocimientos y experiencias relevantes. También tiene la responsabilidad de la supervisión del diseño, implementación y conducción del control interno de la gerencia en los cinco componentes. En el Ambiente de Control, estableciendo la integridad y valores éticos, estructuras de supervisión,

autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia y rendición de cuentas. En la Evaluación del Riesgo, supervisando la evaluación de riesgos de la gerencia para el logro de los objetivos, incluyendo el potencial impacto de cambios significativos, fraude, y el hecho de que la gerencia pase por alto el control interno. Luego en las Actividades de Control, proporcionando supervisión a la alta gerencia en el desarrollo y realización de las actividades de control. En Información y Comunicación, analizando y discutiendo la información relacionada con el logro de los objetivos de la entidad. Finalmente, en el último componente, Monitoreo de las Actividades, evaluando y supervisando la naturaleza y el alcance del monitoreo de las actividades y la evaluación de la gerencia y remediación de deficiencias.

**Principio 3: Con supervisión de la junta directiva la gerencia establece estructuras, reportes, autoridades y responsabilidades en el alcance de los objetivos**

La estructura organizacional se desarrolla de la manera en que la naturaleza del negocio evoluciona y es necesario considerar toda la estructura de la entidad. Se destacan cuatro tipos de estructuras: *jerárquica*, en la que existe un superior en la cúspide del que se desprenden los mandos medios y luego inferiores; *matricial*, utilizada cuando se trabaja por proyectos o especializaciones en las que el equipo de trabajo se disuelve al finalizar el proyecto o tarea encomendada; *horizontal*, un superior del que dependen todos los miembros de la entidad; *en línea o staff*, personas o departamentos que asesoran pero no toman decisiones. La entidad puede adoptar una estructura en la que se presente una combinación de distintos tipos de estructuras.

La gerencia revisa y evalúa la estructura para mantener la relevancia, efectividad y eficiencia en apoyo del sistema de control interno. La gerencia también verifica que no existan conflictos inherentes a la ejecución de las responsabilidades en toda la organización y con sus proveedores de servicios subcontratados. Cuando se establezca y evalúe la estructura organizacional, se deben considerar las siguientes variables: naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad; los riesgos relacionados a los objetivos y el proceso de negocio de la entidad, internos o subcontratados; y las interconexiones con proveedores de servicios tercerizados y socios comerciales. Asimismo, deberá tenerse en cuenta la naturaleza en la asignación de la autoridad y responsabilidad del alto mando, unidades operacionales y funcionales, la definición de líneas y canales de comunicación y también los requerimientos financieros, impositivos y demás de las jurisdicciones relevantes.

En relación al logro de los objetivos de la entidad la realización de evaluaciones periódicas de la estructura existente permite la realineación a nuevas prioridades y la racionalización para proporcionar una visión comprensible e integrada del control interno.

Para cada estructura organizacional, la gerencia designa y evalúa los canales de comunicación para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya según lo requerido. En general, se puede considerar que las responsabilidades están dentro de tres líneas de defensa contra las fallas para lograr los objetivos de la entidad, con supervisión del directorio. Como primera línea la gerencia y el resto del personal en las actividades del día a día son responsables de mantener el control interno efectivo diariamente y son compensados en función al desempeño de todos los objetivos aplicables. En la segunda línea se ubican las funciones relacionadas al negocio mismo, que proporcionan una orientación sobre los requisitos de control interno y evalúa el cumplimiento de los estándares definidos. Por último, se encuentra la tercera línea que son los auditores internos que evalúan y reportan sobre el control interno y recomiendan acciones correctivas o mejoras sobre consideraciones e implementaciones.

Con respecto a la designación de responsabilidades el directorio delega la autoridad y define y asigna responsabilidades a la alta gerencia. De esta manera, la alta gerencia también delega autoridad y define y asigna responsabilidades a la gerencia y al resto del personal para que tomen decisiones de acuerdo con las directivas del negocio para alcanzar los objetivos de la entidad. La autoridad y responsabilidad son delegadas en función a las competencias demostradas y los roles son definidos según quién es responsable o a quien se deben informar las decisiones. La delegación de autoridad provee de mucha agilidad, pero también, incrementa la complejidad de los riesgos a ser manejados.

Los roles claves y la asignación de responsabilidades en la organización típicamente involucran al directorio que se mantiene informado y demanda a la alta gerencia, según sea necesario, brindar orientación en las decisiones importantes. La alta gerencia, que incluye al CEO o equivalente, es el responsable ante del directorio y los terceros interesados en el establecimiento de directivas, dirección y control para permitir a la gerencia y resto del personal comprender y llevar a cabo sus responsabilidades; la gerencia, incluidos supervisores y mandos medios, ejecutan las directrices encomendadas por la alta gerencia en las subunidades y entidad. Del resto del personal, que incluye a todos los empleados de la entidad, se espera que comprendan los estándares de conducta de la entidad, los objetivos definidos en relación a sus áreas de

responsabilidad, evalúen los riesgos de dichos objetivos, fluya la información y comunicación y monitoreen las actividades relevantes al logro de los objetivos.

La autoridad faculta a las personas para actuar según sea necesario en su rol determinado, pero también es necesario definir las limitaciones de la autoridad. Son importantes para cumplir con las delegaciones en la medida de que sean necesarias para alcanzar los objetivos y cuando los riesgos inapropiados no son aceptados. Así como también cuando las responsabilidades son segregadas para reducir el riesgo de conductas inapropiadas en el logro de los objetivos y en el caso de realizar controles y balances necesarios desde el nivel más alto al más bajo de la organización.

La tecnología se puede aprovechar para facilitar la definición y la limitación de roles y responsabilidades entre del flujo de trabajo de los procesos de negocio y para que los proveedores externos que tienen la tarea de realizar actividades en nombre de la entidad entienden el alcance de su derecho en la toma de decisiones.

#### **Principio 4: La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados a los objetivos**

Las políticas y procedimientos reflejan las expectativas y los requisitos de los inversores, entes reguladores y partes interesadas. Proporcionan la base para definir la competencia necesaria dentro de la organización y establecer las directrices más detalladas para ejecutar y evaluar el rendimiento, así como para determinar acciones correctivas, según lo necesario. Tales políticas y procedimientos proporcionan requisitos y racionalidad, conductas y habilidades necesarias para apoyar al control interno en el logro de los objetivos de la entidad. También otorgan una responsabilidad definida para el desempeño de las funciones clave del negocio y sirve para evaluar deficiencias, definir acciones correctivas y reaccionar dinámicamente al cambio.

Un punto importante a remarcar es la evaluación de la competencia y la forma de abordar las deficiencias. La competencia es la calificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Requiere de habilidades relevantes y experiencia, que se ganan en gran medida de la experiencia profesional, capacitaciones y certificaciones. Se expresa en las actitudes, conocimientos y comportamientos individuales y en cómo llevan a cabo sus responsabilidades. La organización define los requisitos de competencias según sea necesario para apoyar el logro de los objetivos considerando, por ejemplo, el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesaria. En este sentido, también toma relevancia la naturaleza y el juicio, las limitaciones de autoridad que se aplicarán a un puesto específico y el análisis de costo-beneficio de diferentes niveles de

habilidades y experiencia. Como apoyo se cuenta con el departamento de recursos humanos que a menudo ayuda a definir las competencias y los niveles de personal por roles de trabajo.

El compromiso con la competencia está respaldado e integrado con los procesos de gestión de recursos humanos para atraer, desarrollar, evaluar y retener la idoneidad de la gerencia, del personal y de los proveedores de servicios subcontratados. El número adecuado de recursos se determina y se reajusta periódicamente al considerar la importancia relativa a los riesgos a mitigar para apoyar el logro de los objetivos.

La gerencia en distintos niveles establece las estructuras y procesos para lograr buscar y atraer candidatos que se ajusten a la cultura, estilo operativo y necesidades organizativas de la entidad y, que tengan las competencias para los roles propuestos. Igualmente, para capacitar a las personas para que desarrollen las competencias apropiadas para las funciones y responsabilidad asignada, se debe reforzar los estándares de conducta y los niveles de competencias esperados para asignaciones particulares. Asimismo, se debiera adaptar la capacitación según los roles y necesidades y considerar una combinación de técnicas incluidas las lecciones en clases, autoaprendizaje y capacitaciones mientras realiza su trabajo. También se tendría que tener en cuenta la medición del desempeño de los individuos en relación con el logro de los objetivos y la conducta esperada y proporcionar incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de rendimiento y conductas esperadas, incluyendo entrenamiento y acreditaciones según corresponda.

Para la planificación y preparación de la sucesión la gerencia identifica y evalúa continuamente aquellos que desempeñan funciones que se consideran esenciales para el logro de los objetivos de la entidad. La importancia de cada función está determinada por la evaluación del impacto que tendría si esa función no se cumpliera temporal o permanentemente. La alta gerencia y el directorio desarrollan planes de contingencia para asignar responsabilidades importantes en el control interno. En particular, los planes de sucesión para ejecutivos claves son definidos y los candidatos para la sucesión son capacitados y entrenados para asumir los roles. La planificación de la sucesión también se lleva a cabo cuando se delegan funciones importantes mediante acuerdos contractuales a proveedores de servicios tercerizados.

#### **Principio 5: La organización hace rendir cuentas a los individuos por sus responsabilidades en el control interno**

La rendición de cuentas se refiere a la responsabilidad que cada individuo posee en el desempeño de sus funciones del control interno para el logro de los objetivos

considerando los riesgos que enfrenta la entidad. Los proveedores de servicios subcontratados pueden ser utilizados para llevar a cabo responsabilidades, junto con o en nombre de la gerencia, en cuyo caso la gerencia establece los niveles necesarios de desempeño y supervisión y conserva la responsabilidad final del control interno. La gerencia brinda orientación para permitir la comprensión de los riesgos que enfrenta la entidad, comunicar las expectativas de conductas en el marco de las responsabilidades para el logro de los objetivos de la entidad y hacer que el personal rinda cuentas.

Esta rendición de cuentas es impulsada por el tono de los superiores y respaldada por el compromiso con la integridad y los valores éticos, la competencia, la estructura, los procesos y la tecnología, que colectivamente influyen en la cultura de control de la organización. Se requiere además el compromiso del empleado hacia los objetivos colectivos con respuesta de la gerencia a las desviaciones de los estándares y comportamientos esperados. Las acciones correctivas son tomadas necesariamente para reestablecer la responsabilidad para el control interno.

Por otro lado, las medidas de desempeño, los incentivos y las recompensas respaldan un efectivo sistema de control en la medida en que se adaptan dinámicamente a sus necesidades. El rendimiento está muy influenciado por la medida en que los individuos rinden cuentas y cómo se les recompensa; por ello, deben ser apropiadas para la responsabilidad en todos los niveles de la entidad, considerando el logro a corto y largo plazo de los objetivos. Es importante tomar en cuenta que reconocer buenos resultados futuros en el presente puede producir consecuencias imprevistas, la organización debiera establecer una combinación de medidas de desempeño cuantitativas y cualitativas equilibradas para recompensar los éxitos y comportamientos disciplinarios de acuerdo con el rango de objetivos.

Los incentivos proporcionan la motivación para la gerencia y el resto del personal al realizar sus tareas. Incrementos salariales y bonos son los comúnmente usados, pero mayor responsabilidad, visibilidad, reconocimiento y otras formas no monetarias también son incentivos efectivos. La gerencia tiene que aplicar consistentemente y revisar regularmente las estructuras de medición y recompensas para garantizar que no fomente una conducta inapropiada. De forma similar, las estructuras de compensación y recompensas, incluidas las estructuras de contratación y promoción, incorporan la revisión de la conducta histórica frente a las expectativas de comportamiento ético. Las personas que no cumplen con los estándares de conducta de la entidad tendrían que ser sancionados y no promovidos o no recompensados. En consecuencia, la gerencia y el directorio regularmente evalúan el rendimiento de los individuos y equipos con relación a los rendimientos definidos, lo que incluye factores de rendimiento del negocio,

así como también el cumplimiento y el apoyo a los estándares de conducta y la competencia demostrada.

La gerencia y directorio debieran establecer metas y planes para el logro de los objetivos que, por su naturaleza, crean presiones dentro de la organización. Las presiones también pueden ser el resultado de variaciones cíclicas de ciertas actividades, que las organizaciones tienen la capacidad de influir al reequilibrar las cargas de trabajo o aumentar los niveles de recursos, según corresponda, para reducir el riesgo de que los empleados tomen atajos inapropiados, donde podría ser perjudicial para el logro de los objetivos. Estas presiones, que se ven impactadas en el entorno externo e interno, pueden motivar positivamente a las personas a cumplir con las expectativas de conducta y desempeño, tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, las presiones indebidas o excesivas pueden hacer que los empleados teman las consecuencias de no lograr los objetivos y eludir procesos, o participar en actividades fraudulentas o de corrupción. La presión excesiva está comúnmente asociada a objetivos de rendimiento poco realistas, en particular para resultados a corto plazo. Asimismo, se la vincula a objetivos contradictorios de diferentes partes interesadas y a un desequilibrio entre las recompensas por el rendimiento financiero a corto plazo y las de las partes interesadas a largo plazo, como los objetivos de sostenibilidad corporativa.

Del mismo modo que los objetivos de desempeño se escalonan desde el directorio hasta el CEO y de la alta gerencia al resto del personal, la evaluación de desempeño se lleva a cabo en cada uno de estos niveles. El directorio evalúa al CEO, quien a su vez evalúa al equipo de la alta gerencia, y así sucesivamente. En cada nivel se verifica la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencias esperados, y se asignan recompensas o se ejerce una acción disciplinaria, según corresponda. Compensaciones y otros premios deben otorgarse sobre la base del rendimiento de la evaluación, competencias y adquisición de habilidades, así como la disponibilidad de información de sueldos del mercado, con el objetivo de retener a los empleados de alto rendimiento y alentar a los de niveles inferiores. Los recursos humanos manejan el proceso de obtención, procesamiento y comunicación de la información relevante a la gerencia y resto del personal.

Finalmente hay que resaltar el hecho de que el desempeño se mide en relación con el logro de los objetivos y la capacidad de gestionar dentro de los niveles de tolerancia al riesgo, considerando tanto el corto como el largo plazo; es decir, considera riesgos históricos y futuros.

## **EVALUACION DEL RIESGO**

### **Introducción**

Todas las entidades independientemente de su tamaño, estructura o industria enfrentan riesgos en todos sus niveles. El riesgo es definido como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos. La evaluación del riesgo involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar el riesgo de que no se logren los objetivos. Los riesgos para el logro de estos objetivos en toda la entidad se relacionan con a la tolerancia al riesgo establecido. Por lo tanto, esta evaluación constituye la base para determinar cómo se los gestionarán. Una precondition del riesgo es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles de la entidad.

La tolerancia al riesgo significa el nivel aceptable de variación en el desempeño en relación con el logro de los objetivos. Operar dentro del riesgo tolerado brinda a la gerencia una mayor confianza en que la entidad logrará sus objetivos. La tolerancia al riesgo puede expresarse de diferentes maneras para adaptarse a cada categoría de objetivos. Por ejemplo, cuando se consideran los estados financieros, la tolerancia al riesgo generalmente se expresa en la materialidad. La tolerancia al riesgo normalmente se determina como parte del proceso de establecimiento de objetivos, y, al establecerlos, se requiere especificar niveles de tolerancia como precondition para la determinación de respuestas al riesgo y a las actividades de control relacionadas. La gerencia puede ejercer con discreción el establecimiento de la tolerancia al riesgo y administrarlos cuando no existen requisitos externos, tales como los relacionados con la presentación de estados financieros y los objetivos de cumplimiento, en donde la gerencia considera la tolerancia al riesgo dentro del contexto de las leyes, normas, reglamentos externamente establecidos.

La gerencia especifica los objetivos dentro de las categorías conectadas con las operaciones, reportes y cumplimientos con suficiente claridad para poder identificar y analizar los riesgos para esos objetivos. La gerencia también considera la idoneidad de los objetivos de la entidad. Además, la evaluación del riesgo requiere que la gerencia considere el impacto de posibles cambios en el entorno externo e interno de su propio modelo de negocio que pueden hacer que el control interno sea ineficaz.

Como parte del proceso de identificar y evaluar riesgos, una organización también puede identificar oportunidades, que son la posibilidad de que un evento ocurra y positivamente afecte el logro de los objetivos. Sin embargo, identificar y evaluar potenciales oportunidades, no son parte del control interno.

Los riesgos afectan la capacidad de una entidad para tener éxito, competir dentro de su industria, mantener su fortaleza financiera y reputación positiva, y mantener la calidad general de sus productos, servicios y personas. No hay forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, la decisión de llevar a cabo un negocio incurre en riesgo. La gerencia debe determinar cuánto riesgo debe ser prudentemente aceptado, esforzarse por mantenerlos dentro de estos niveles, y comprender cuánta tolerancia tiene excediendo sus niveles de riesgo.

El riesgo a menudo se incrementa cuando los objetivos difieren de los acontecimientos pasados y cuando la gerencia implementa cambios. A veces, una entidad no establece objetivos cuando considera que su desempeño es aceptable. Sin embargo, como parte del proceso de evaluación de riesgos, la organización necesita tener un entendimiento común de los objetivos a nivel de la entidad relevantes para las operaciones, reportes y cumplimiento, y cómo estos se insertan en la organización.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Evaluación del riesgo” se los resume de esta manera:

Componente	Principios	Puntos Focales
II. Evaluación del Riesgo	6. La Organización especifica los objetivos con suficiente claridad para ser identificados y evalúa los riesgos relacionados a dichos objetivos	Objetivos Operacionales: a) Reflejar las elecciones de la gerencia b) Considerar un riesgo tolerante c) Incluir metas operacionales y financieras d) Constituir una base para la asignación de recursos
		Objetivos de Informes Financieros Externos e) Cumplir con las políticas contables f) Considerar los niveles requeridos de precisión g) Reflejar las actividades de la entidad
		Objetivos de Informes No-Financieros Externos h) Cumplir con las normas y marco externamente establecidos i) Considerar los niveles requeridos de precisión j) Reflejar las actividades de la entidad
		Objetivos de Informes Internos k) Reflejar las elecciones de la gerencia l) Considerar los niveles requeridos de precisión m) Reflejar las actividades de la entidad
		Objetivos de Cumplimiento n) Reflejar las regulaciones y leyes externas o) Considerar un riesgo tolerable

7. La organización identifica los riesgos para lograr los objetivos de toda la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser encarados.	a) Incluir a la entidad, filiales, divisiones, unidades operativas y los niveles funcionales
	b) Analizar los factores internos y externos
	c) Involucrar apropiados niveles de gerencia
	d) Estimar la importancia de los riesgos identificados
	e) Determinar cómo responder a los riesgos
8. La organización considera el potencial fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos	a) Considerar varios tipos de fraude
	b) Evaluar incentivos y presiones
	c) Evaluar oportunidades
	d) Evaluar actitudes y racionalismo
9. La organización identifica y evalúan los posibles cambios que pueden afectar significativamente el sistema de control interno	a) Evaluar cambios en el ambiente externo
	b) Evaluar cambios en el modelo de negocio
	c) Evaluar cambios de liderazgo

**Principio 6: La Organización especifica los objetivos con suficiente claridad para ser identificados y evalúa los riesgos relacionados a dichos objetivos**

Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a varios niveles de la entidad. Estos objetivos se alinean y apoyan en la búsqueda de sus estrategias. Si bien, establecer estrategias no forma parte del proceso de control interno, los objetivos constituyen la base sobre la cual se implementa y ejecuta la evaluación de los riesgos y se establecen actividades de control posteriores. Como parte del control interno, la gerencia especifica los objetivos y los agrupa dentro de las categorías en todos los niveles de la entidad, relacionando las operaciones, reportes y cumplimiento.

Los objetivos operacionales reflejan las elecciones de la gerencia. En ellos se considera un riesgo tolerable, metas operacionales y financieras y constituyen una base para la asignación de recursos.

Los objetivos de reportes se refieren a la preparación de informes que abarcan confiabilidad, puntualidad, transparencia u otros términos establecidos por los entes reguladores, organismos o políticas de la entidad. Esta categoría incluye reportes externos (financieros y no financieros) y reportes internos.

Los objetivos de reportes externos se basan principalmente en leyes, normas, regulaciones y estándares establecidos por el gobierno, entes reguladores y organismos

contables, entre otros. Estos objetivos pueden dividirse en objetivos de reportes financieros externos y objetivos de reportes no financieros externos.

a) **Objetivos de Reportes Financieros externos:** Las entidades necesitan alcanzar los objetivos de reportes financieros para cumplir con las obligaciones externas. Los estados financieros publicados y la información financiera son necesarios para acceder al mercado de capitales y pueden ser críticos para la aprobación de contratos o para negociar con proveedores. Los inversionistas y los acreedores pueden usar los estados financieros y el resto de la información financiera para evaluar el desempeño de la entidad y compararla con sus pares e inversiones alternativas. Los objetivos de información financiera son consistentes con los principios de contabilidad, adecuados y disponibles, para la entidad. Asimismo, los reportes financieros reflejan las transacciones y eventos que presentan las características cualitativas y las aserciones contables subyacentes establecidas por los emisores de normas contables.

La materialidad establece un umbral para determinar si un monto financiero es relevante. La información es relevante si su omisión o declaración equivocada podría influir en la decisión de los usuarios de los informes financieros. La confiabilidad es otra característica cualitativa frecuentemente utilizada asociada con los objetivos de reporte financieros externos. La confiabilidad envuelve la preparación de los estados financieros externos que sean libres de error material y parcialidad, y para que represente fielmente las transacciones u eventos que debe representar.

b) **Objetivos de Reportes no financieros externos:** La gerencia puede reportar información a externos consistente con leyes, regulaciones, estándares no financieros, o según marcos regulatorios. Los reportes no financieros, al igual que los financieros, alcanzan lo siguiente: i) clasifican y resumen la información de manera razonable, con el nivel de detalle adecuado, de modo que no sea demasiado detallada ni demasiado escueta; ii) reflejan las actividades subyacentes de la entidad; iii) presentan transacciones y eventos dentro del nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades del usuario, y utilizan adecuadamente los criterios establecidos por terceras partes y como se establecen en estándares o marcos regulatorios externos, según corresponda.

c) **Objetivos de Reportes internos:** Los reportes internos incluyen cuadros de mando y cuadros de rendimiento que proporcionan a la gerencia información precisa y completa necesaria para administrar la organización. Apoya la toma de decisiones de la gerencia y el monitoreo de las actividades y el desempeño de la entidad. Algunos ejemplos pueden ser: informes de marketing, reportes de ventas, calidad

de producción, etc. Por ello, los objetivos de reportes internos se encuentran basados en las preferencias, juicios y estilo de la gerencia.

Al igual que los reportes externos, los reportes internos reflejan el nivel de precisión requerido y la precisión adecuada según las necesidades internas y las actividades subyacentes de la entidad, presentación de transacciones y eventos según los rangos aceptables.

Dentro de este principio también se encuentran los objetivos de cumplimiento. Las leyes y regulaciones establecen estándares mínimos de conducta que la entidad incorpora a sus objetivos de cumplimiento. Las políticas y los procedimientos debieran ocuparse de los programas de comunicación, las inspecciones y la capacitación relacionada con los objetivos de cumplimiento de la entidad. Además, de forma similar a los objetivos de reporte externo, la gerencia considera los niveles de variación aceptable en el desempeño dentro del contexto de cumplimiento de las leyes y regulaciones. Dichas leyes y regulaciones pueden hacer que la gerencia establezca niveles más bajos de variación aceptable para permanecer en conformidad con esas leyes y regulaciones.

**Principio 7: La organización identifica los riesgos para lograr los objetivos de toda la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser encarados**

Identificar y analizar el riesgo es un proceso interactivo continuo, llevado a cabo para mejorar la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos. Independientemente de si un objetivo es explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debe considerar los riesgos que pueden ocurrir. Este proceso es apoyado por una variedad de actividades, técnicas y mecanismos, cada una relevante para la evaluación general del riesgo. La gerencia desarrolla e implementa controles relacionados a la conducta de dichas actividades. La evaluación de una entidad considera los factores que influyen tanto en la severidad, velocidad y persistencia del riesgo como de la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado a las actividades operacionales, de reporte y de cumplimiento. La entidad también necesita comprender la tolerancia al riesgo y su habilidad para operar en dichos niveles de riesgo.

La identificación del riesgo debe ser integral. Debe considerar todas las interacciones significativas (de bienes, servicios e información) e internas de la entidad y sus socios comerciales relevantes y sus proveedores de servicios tercerizados. Estas pueden incluir proveedores, inversores, acreedores, accionistas, clientes, empleados, compradores, intermediarios y competidores potenciales o existentes, así como también organismos públicos y medios de comunicación. Además, la organización debe considerar los riesgos que emanan de factores externos tales como leyes y regulaciones

nuevas o enmendadas, problemas ambientales o eventos naturales potenciales y tener en cuenta que el impacto del riesgo de una categoría de objetivos puede influir en otras categorías.

Como se dijo anteriormente la identificación del riesgo es un proceso interactivo y a menudo integrado con el proceso de planificación. Lo importante está en identificar todos los riesgos que potencialmente impactan en el logro de los objetivos, así como en los riesgos emergentes, aquellos que son cada vez más relevantes e importantes para la entidad y pueden abordarse explorando y analizando los factores de riesgo relevantes, sin importar que tan remotos puedan parecer.

La identificación del riesgo considera los riesgos en varios niveles de la estructura organizacional, incluida la entidad en general y sus subunidades y procesos tales como ventas, recursos humanos, marketing, producción y compras. La identificación del riesgo a nivel de la entidad generalmente se realiza a un nivel relativamente alto y generalmente no incluye la evaluación de los riesgos a nivel de transacción. Adicionalmente, la evaluación del riesgo considera los riesgos que se originan en proveedores subcontratados y proveedores claves que tienen impacto directo o indirecto en el logro de los objetivos de la entidad.

El riesgo es dinámico, por lo tanto, para determinar la frecuencia del proceso de evaluación de riesgos, la gerencia generalmente considera la tasa de cambio en el riesgo para el logro de los objetivos, otras prioridades operacionales y el costo. El proceso de evaluación del riesgo es una combinación de evaluaciones llevadas a cabo durante el proceso y también de manera periódica. La gerencia considera el riesgo en relación con factores internos y externos. Los factores externos pueden incluir acontecimientos económicos, de medio ambiente, regulatorios, operaciones extranjeras, sociales y tecnológicos. Por su parte, los factores internos pueden incluir acontecimientos de infraestructura, estructura gerencial, personal, acceso a los activos y tecnología. La identificación de factores externos e internos que contribuyen al riesgo es crítico para la evaluación integral de riesgos. Una vez que se han identificado los principales factores, la gerencia puede considerar su relevancia e importancia y, cuando sea posible, vincular estos factores con los riesgos y actividades específicas.

Luego de que los riesgos han sido identificados a nivel de entidad y transaccional, se debe realizar un análisis del riesgo. La metodología para analizar riesgos puede variar, en gran parte porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. No obstante, el proceso por lo general incluye la evaluación de la probabilidad de que ocurra y la estimación del impacto.

Al igual que con otros procesos del control interno, la responsabilidad para la identificación de riesgos y los procesos de análisis residen en la gerencia. La organización pone en práctica mecanismos efectivos de evaluación de riesgos que debe involucrar para ello una gerencia con un nivel apropiado de experiencia.

Como parte del análisis del riesgo, la organización evalúa la importancia de los riesgos identificados para el logro de los objetivos y subobjetivos. Lo puede realizar utilizando criterios de probabilidad de que ocurra un riesgo y su impacto, un análisis de la velocidad o rapidez para impactar sobre la ocurrencia del riesgo y también su persistencia o duración del tiempo de impacto después de que el riesgo ocurrió.

La probabilidad de ocurrencia representa la posibilidad de que ocurra un evento dado, mientras que el impacto representa su efecto. A veces se puede especificar en términos cualitativos que la probabilidad pueda ser alta, media o baja o que la probabilidad se especifique en términos cuantitativos como un porcentaje, frecuencia de ocurrencia u otra medición numérica. La velocidad de impacto se refiere al ritmo con el cual se espera que la entidad experimente el impacto del riesgo.

Un riesgo que no tiene un impacto significativo en la entidad y que es poco probable que ocurra no requiere una respuesta detallada del riesgo. Por ejemplo, si nuestra compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, un riesgo es que exista un movimiento sísmico pero los registrados no han sido tan importes como para realizar una construcción antisísmica de la fábrica, en comparación a una que se sitúe en la ciudad de San Juan. Por otro lado, un riesgo con alta probabilidad de ocurrencia o potencial impacto significativo requiere considerable atención. Sin embargo, incluso estos riesgos con potencial impacto alto y que tiene baja probabilidad de ocurrencia debieran ser considerados, evitando la noción de que tales riesgos “no podrían suceder aquí”, como si fueran de baja probabilidad de ocurrencia. La importancia de comprender los riesgos evaluados de baja probabilidad de ocurrencia es mayor cuando el impacto potencial del riesgo puede persistir durante un período de tiempo más prolongado.

Las estimaciones de la importancia del riesgo a menudo se determinan utilizando datos de eventos pasados, lo que proporciona una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente basados en la propia experiencia de la entidad pueden ser más relevantes y proporcionar mejores resultados que los datos de fuentes externas. Sin embargo, los datos de fuentes externas pueden ser útiles como punto de control o para mejorar el análisis. Incluso, la utilización solo de información de eventos pasados puede proporcionar conclusiones incompletas cuando los eventos ocurren esporádicamente. Debido a que los objetivos de muchas entidades

se centran en el corto y mediano plazo, la gerencia analiza los riesgos asociados a esos plazos. Sin embargo, algunos objetivos se extienden a un plazo más largo, y la gerencia no debería ignorar sus riesgos.

En este sentido, la gerencia debe considerar tanto el riesgo inherente como el residual. El riesgo inherente es el que sirve para el logro de los objetivos de la entidad en ausencia de acciones que la gerencia puede tomar para determinar la probabilidad o el impacto del riesgo. El riesgo residual es aquel que queda después de que las acciones de mitigación de la gerencia se hayan desarrollado e implementado. El análisis del riesgo se aplica primero al inherente y una vez que se ha desarrollado su respuesta, la gerencia considera al residual.

Una vez que se ha evaluado la importancia potencial de los riesgos, la gerencia considera cómo administrarlo para brindar una respuesta efectiva. Esto implica aplicar un juicio basado en suposiciones y un análisis razonable de los costos asociados a la reducción del nivel del riesgo. La respuesta no necesariamente tiene como resultado la menor cantidad de riesgo residual. Sin embargo, cuando una respuesta de riesgo resulte en uno residual que exceda los niveles acumulables para la alta gerencia y el directorio, la gerencia revisa dicha respuesta. En consecuencia, el equilibrio del riesgo y su tolerancia puede ser un proceso iterativo.

Las respuestas de riesgo se encuentran dentro de las siguientes categorías: i) aceptación (no se toman acciones para disminuir la probabilidad o impacto); ii) evasión (salida de las actividades que generan riesgo, por ejemplo, una línea de productos existentes); iii) reducción (se toman medidas para reducir la probabilidad o impacto, o ambas), y distribución (trasferir o compartir una proporción del riesgo para reducir la probabilidad o el impacto). En relación con la respuesta al riesgo, la gerencia debe considerar el efecto potencial sobre la importancia del mismo y qué opciones de respuesta se alinean con la tolerancia al riesgo de la entidad. Asimismo, se toma en cuenta la segregación requerida de deberes que pueda hacer factible la respuesta para lograr la reducción intencional de importancia; costo versus beneficio de posibles respuestas. Al evaluar las opciones de respuestas, la gerencia considera la importancia, incluido el efecto en la probabilidad y el impacto del riesgo, reconociendo que una respuesta puede afectarlos de manera diferente. Los recursos siempre tienen restricciones, y las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos.

Una vez que la gerencia ha decidido reducir o compartir el riesgo, puede determinar acciones para responder al mismo y seleccionar y desarrollar actividades de control asociadas. La naturaleza y el alcance de la respuesta y cualquier actividad de control

asociada dependerán, al menos en parte, del nivel deseado de mitigación del riesgo. En algunos casos, la gerencia puede seleccionar la respuesta que requiera la acción dentro de otro componente de control interno, por ejemplo, obtener una parte del ambiente de control.

**Principio 8: La organización considera el potencial fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos**

En este principio se consideran los distintos tipos de fraude y la evaluación del riesgo incluye el análisis que realiza la gerencia en relación con reportes fraudulentos y salvaguarda de activos de la entidad. También, la gerencia toma en cuenta posibles actos de corrupción del personal de la entidad y de los proveedores de servicios subcontratados, lo cuales tienen un impacto en la entidad para que logre sus objetivos. Este principio de “evaluación de riesgos de fraude” evalúa el riesgo en diferentes contextos, como por ejemplo, un individuo podría no alinear sus acciones a los estándares de conducta esperados.

Los reportes fraudulentos pueden ocurrir cuando los reportes de la entidad son intencionalmente preparados con omisiones o declaraciones equivocadas. Esto puede ocurrir a través de recibos y gastos no autorizados, malas conductas financieras u otras irregularidades en la divulgación de información. Un sistema de control interno debe ser diseñado e implementado para evitar y detectar, de manera oportuna, una omisión material o declaración errónea de los estados financieros debido a un error o fraude.

Como parte del proceso de evaluación de riesgos, la organización debe identificar las diversas formas en que puede ocurrir un informe fraudulento, teniendo en cuenta los sesgos de la gerencia, estimaciones y juicios de valor en informes externos, esquemas de fraude y escenarios comunes a los sectores industriales y mercados en los que la entidad opera. También es necesario considerar las regiones geográficas en donde la entidad realiza negocios, los incentivos que pueden generar comportamientos fraudulentos, la naturaleza de la tecnología y la capacidad de la gerencia para manipular la información. Un indicador podría considerar las transacciones inusuales o complejas sujetas a influencia significativa de la gerencia, la capacidad de la gerencia para pasar por alto los controles y posibles esquemas para eludir las actividades de control existentes. Al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos de información financiera, las organizaciones suelen considerar el potencial fraude en las siguientes áreas: información financiera y no financiera fraudulenta, apropiación indebida de activos y actos ilegales.

La protección o salvaguarda de activos se refiere a la cobertura contra la adquisición, uso o disposición no autorizada y deliberada de los activos. El uso inapropiado de los activos de una entidad ocurre para beneficiar a un individuo o grupo de individuos. La protección de activos normalmente se relaciona con los objetivos operacionales, aunque ciertos aspectos pueden relacionarse a otras categorías de objetivos. En término de operaciones, la gerencia puede considerar el uso inapropiado de los recursos de la entidad, incluida la propiedad intelectual, y prevenir la pérdida por robo, desperdicio o negligencia. Independientemente del objetivo que se vea afectado, la responsabilidad y las adecuadas políticas y procedimientos de prevención de pérdidas y antifraude residen en la gerencia de la entidad y de las subunidades en las que reside el riesgo.

La corrupción generalmente es relevante para la categoría de objetivos de cumplimiento, pero podría influir en el ambiente de control que también afecta a los objetivos de información financiera externa de la entidad. Esto incluye considerar incentivos y presiones para lograr objetivos mientras se demuestra el cumplimiento de estándares de conducta esperados y el efecto del ambiente de control, específicamente acciones relacionadas con los principios 4 y 5, anteriormente mencionados. Los aspectos de corrupción que se consideran en un contexto de información financiera externa típicamente se relacionan con los actos que se consideran en los estatutos del gobierno relevantes para la entidad. Al evaluar la posible corrupción, no se espera que la entidad administre directamente las acciones del personal dentro de las organizaciones de terceros, incluidas aquellas relacionadas con operaciones subcontratadas, clientes, proveedores, o asesores. Sin embargo, dependiendo del nivel de riesgo evaluado en este componente, la gerencia puede estipular el nivel esperado de desempeño y estándares de conducta a través de sus relaciones contractuales, y desarrollar actividades de control que mantenga la supervisión de las acciones de terceros.

Como parte de la evaluación del riesgo de fraude, la gerencia evalúa el riesgo de que la gerencia anule el control interno, es decir, genere acciones para que el mismo no se cumpla. El directorio u organismo designado, como el comité de auditoría, supervisa esta evaluación y desafía la gestión según las circunstancias.

El pasar por alto controles significa realizar acciones tomadas para anular los controles de una entidad con un propósito ilegítimo, incluida la ganancia personal o una presentación mejorada de la condición financiera o de cumplimiento, de una entidad. Por lo general, la acción no es documentada ni divulgada porque la intención es encubrir las acciones. Pasar por alto los controles por parte de la gerencia no debe confundirse con la intervención de la administración, que representa una acción que se aleja del control diseñado por un propósito ilegítimo. A veces, la intervención de la gerencia es

necesaria para tratar transacciones o eventos no recurrentes y no estándar que de otro modo podrían manejarse de forma inapropiada. Proporcionar una intervención de gestión es necesaria porque los controles no pueden diseñarse para anticipar y mitigar todos los riesgos. Las acciones de la gerencia para la intervención son generalmente documentadas y conocidas, de corresponder también divulgadas al personal apropiado.

En el marco de incentivos y presiones la evaluación de riesgo de fraude incluye considerar oportunidades para cometer fraude, así como actitudes y racionalizaciones. Cuando se trata de pérdida de activos o informes fraudulentos de corrupción, generalmente existen ventajas y presiones, oportunidad para acceder a esos activos, y actitudes y racionalizaciones que pretenden justificar la acción.

Las oportunidades se refieren a la capacidad real de adquirir, usar o disponer de activos, lo que puede ir acompañado de la alteración de los registros de la entidad. Quienes participan de las acciones apropiadas generalmente también creen que sus acciones no serán detectadas. La oportunidad se crea mediante actividades de control débiles, de supervisiones deficientes y anulación de controles por parte de la administración. Por ejemplo, la probabilidad de pérdida de activos o reportes externos fraudulentos se incrementa cuando se trata de una estructura organizacional compleja o inestable; altas tasas de rotación de empleados dentro del personal de contabilidad, operaciones, gestión de riesgos, auditoría interna o tecnología, un diseño ineficaz o actividades de control ejecutadas por el gobierno o sistemas de tecnología ineficientes.

Las actitudes y justificaciones de los individuos que participan o justifican acciones inapropiadas pueden incluir tanto a una persona que dice que el uso de los recursos es un “préstamo” y que tiene la intención de devolver el dinero o activo robado como también a una persona que cree que algo se le debe debido a la insatisfacción laboral. De esta manera también existen los casos de una persona que no comprende o no se preocupa por las consecuencias de sus acciones o de nociones aceptadas de decencia y confianza.

### **Principio 9: La organización identifica y evalúa los posibles cambios que pueden afectar significativamente el sistema de control interno**

Así como los ambientes económicos, industriales y regulatorios cambian, el alcance y la naturaleza de una entidad, el liderazgo, las prioridades, el modelo y los procesos de negocio, la organización, y las actividades necesitan adaptarse y evolucionar. El control interno puede dejar de ser efectivo si dichas condiciones cambian. Como parte de la evaluación de riesgos, la gerencia identifica cambios que pueden impactar

significativamente en el sistema de control interno y toma las acciones necesarias. Así, todas las entidades requieren de un proceso para identificar y evaluar esos factores internos y externos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Este proceso se realizará paralelamente o será parte del proceso regular de evaluación de riesgos. Sin embargo, es analizado y discutido separadamente debido a que es importante para un control interno efectivo y además podría llegar a pasarse por alto o recibir una atención insuficiente si se lo considera como un tema de todos los días.

La entidad requiere tener controles para identificar y comunicar los cambios que afectan sus objetivos de la entidad y la evaluación asociada de sus riesgos. Dicho análisis incluye identificar las potenciales causas para el cumplimiento o no de un objetivo, evaluando la probabilidad de que dichas causas ocurran, el probable efecto en el logro de los objetivos, y considerando el grado en que el riesgo puede ser manejado.

En este sentido es necesario evaluar cambios tanto en el ambiente externo como en el entorno físico. Los cambios en el entorno externo, regulatorios o económicos pueden provocar incremento en las presiones competitivas, cambios en los requerimientos operacionales, y riesgos significativamente diferentes. Las fallas en las operaciones, en la presentación de reportes y en el cumplimiento, por parte de la entidad, pueden dar como resultado la rápida introducción de nuevas y amplias reglamentaciones. Por ejemplo, la liberación de materiales dañinos cerca de áreas pobladas o ambientalmente sensibles pueden dar lugar a nuevas restricciones de transporte en toda la industria que afectan la logística de envío. Otro ejemplo es la información externa que se considera que tiene una transparencia deficiente y que puede dar lugar a requisitos de informes reglamentarios para todas las entidades del rubro. El tratamiento deficiente de pacientes en edad avanzada en un centro de atención puede generar requisitos de atención adicionales para todos los centros de atención. Cada uno de esos cambios puede requerir que la organización examine de cerca el diseño de su sistema de control interno

Los cambios en el entorno físico, como desastres naturales, impactan directamente en la entidad, en la cadena de suministro y en otras partes del negocio que pueden resultar en una elevación de los riesgos que la entidad necesita considerar para sostener su negocio. Una organización, por ejemplo, puede necesitar encontrar fuentes alternativas de producción de materia prima o de traslado de la producción.

El proceso de identificación de riesgos considera entre otros aspectos el modelo de negocio, sus eventuales cambios en el modelo de negocio y adquisiciones y desinversiones significativas, operaciones extranjeras, rápido crecimiento y nueva tecnología.

Los cambios en el modelo de negocio, cuando una entidad ingresa una nueva línea, alteran su distribución de servicios o sustancialmente su composición de una línea de negocio. Debido a esto, el control interno efectivo previo puede no ser más relevante. La composición de los riesgos inicialmente evaluados como la base para el establecimiento de controles internos pueden haber cambiado, o el impacto potencial de dichos riesgos pueden haber incrementado por lo que los controles iniciales no son suficientes.

Las adquisiciones o desinversiones significantes, por ejemplo, cuando una entidad decide adquirir operaciones de negocios puede necesitar rever y estandarizar los controles internos en la entidad expandida. Los controles vigentes en las operaciones previas a la adquisición pueden no estar bien desarrollados, no ser adecuados para la nueva entidad o el nuevo negocio. De forma similar, cuando se elimina una operación, el nivel de variación aceptable puede cambiar en las operaciones y la materialidad puede disminuir. Además, ciertos controles a nivel de entidad en la operación comercial eliminada ya no pueden estar presentes. En síntesis, la adquisición o desinversión de operaciones de un negocio puede requerir rever y posiblemente revisar sus controles internos para poder lograr los objetivos como parte de la reestructuración la entidad.

La expansión o adquisición de operaciones extranjeras conlleva nuevos y frecuentes riesgos únicos. El desarrollo de negocios en nuevas geografías o las subcontrataciones de operaciones para locaciones extranjeras pueden ayudar al negocio a crecer o reducir costos, pero puede presentar nuevos desafíos y alterar el tipo y alcance de los riesgos. Operar en mercados no familiares plantea riesgos debido a que existen diferentes costumbres y prácticas. Los riesgos de negocios pueden resultar de factores únicos de la economía local, del ambiente regulatorio y cambios en la comunicación.

Cuando las operaciones se expanden significativa y rápidamente, las estructuras existentes, los procesos de negocios, los sistemas de información, o los recursos pueden generar un quiebre en el control interno. Por ejemplo, agregar turnos de fabricación para satisfacer la demanda o aumentar el personal administrativo puede hacer que los responsables de la supervisión no puedan adaptarse a los niveles de actividad más altos y por lo tanto mantener el control adecuado.

Por último, cuando se incorpora nueva tecnología a la producción, al proceso de distribución o a los sistemas de información, los controles internos debieran ser modificados. Por ejemplo, la introducción de capacidades de ventas a través de dispositivos móviles puede requerir controles de acceso específicos a esa tecnología, así como cambios en el control de los procesos de envío.

Los cambios significativos en el personal, como un nuevo miembro en la alta gerencia o rotación sin capacitación y supervisión efectiva, también puede requerir el análisis del sistema de control interno ya que puede no entender la cultura de la entidad, reflejar una filosofía diferente o enfocarse únicamente en el rendimiento y no en las actividades de control.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

### Introducción

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las directivas de la gerencia se lleven a cabo con el objetivo de mitigar riesgos y alcanzar los objetivos. Se realizan en todos los niveles de la entidad, en varios estadios de los procesos de negocios y, también, sobre el ambiente tecnológico. Pueden ser preventivas o detectivas en su naturaleza y pueden abarcar actividades manuales o automáticas, como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, reconciliaciones, y revisiones del desarrollo del negocio.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Actividades de Control” se los resume de esta manera:

Componente	Principios	Puntos Focales
III. Actividades de Control	10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables	a) Integrar con la evaluación de riesgos
		b) Considerar los factores específicos de la entidad
		c) Determinar los procesos relevantes del negocio
		d) Evaluar una combinación de tipos de actividades de control
		e) Considerar qué nivel de actividad es apropiado
		f) Abordar la segregación de funciones
	11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales de tecnología para alcanzar sus objetivos	a) Determinar dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de negocios y los controles generales de la tecnología
		b) Establecer actividades de control relevantes de infraestructura tecnológicas
		c) Establecer actividades de control relevantes de la seguridad del proceso de administración

		d) Establecer actividades de control relevantes para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología
	12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen que se espera y procedimientos que ponen a las políticas en acción	a) Establecer políticas y procedimientos para apoyar a las gerencias
		b) Establecer responsabilidades para la ejecución de políticas y procedimientos
		c) Efectuar de manera oportuna
		d) Tomar medidas correctivas
		e) Utilizar personal competente para su realización
		f) Revisar las políticas y procedimientos

**Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables**

Las actividades de control respaldan todos los componentes de control interno, pero están particularmente relacionados con la evaluación de riesgos. Junto con la evaluación de riesgos, la gerencia identifica y pone en práctica las acciones necesarias para llevar a cabo respuestas a riesgos específicos. Sin embargo, puede haber instancias en las que la organización decida evitar un riesgo y elija desarrollar actividades de control para evitarlo. La naturaleza y el alcance de respuesta y cualquier actividad de control asociada dependerán, al menos en parte, del nivel deseado de mitigación del riesgo que pueda afectar la gestión. Las actividades de control son aquellas que ayudan a garantizar que las respuestas a los riesgos evaluados, así como otras directivas de gestión, como el establecimiento de normas de conducta en el ambiente de control, se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implementación. Cada entidad es gerenciada por diferentes personas con diversas habilidades quienes utilizan el juicio individual en el control efectivo. Los controles reflejan el ambiente e industria en donde opera la entidad, así como también, la complejidad de la organización, su historia y cultura, naturaleza, y el alcance de las operaciones. Los factores específicos de la entidad pueden afectar las actividades de control necesarias para respaldar el sistema de control interno. Las entidades altamente reguladas generalmente tienen repuestas al riesgo y actividades de control más complejas que las entidades menos reguladas. El alcance y la naturaleza de las respuestas de riesgo y las actividades de control para

entidades multinacionales con operaciones diversas generalmente abordan una estructura de control interno más complejas que las de una entidad nacional con actividades menos variadas. En este sentido, una entidad con un sofisticado sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) tendrá diferentes actividades de control que una entidad que utiliza un sistema informático de contabilidad listo para usar. Una entidad con operaciones descentralizadas y con énfasis en la autonomía local y la innovación presenta diferentes circunstancias de control que otras cuyas operaciones son constantes y altamente centralizadas.

Cuando se determinan qué acciones se van a tomar para mitigar el riesgo, la gerencia considera todos los aspectos de los componentes de control interno de la entidad y los principales procesos de negocios, tecnología de la información y, las locaciones donde las actividades de control son requeridas. Esto puede requerir considerar actividades de control fuera de las unidades operacionales, incluyendo el servicio y los centros de datos compartidos, y procesos o funciones realizadas por proveedores de servicios subcontratados.

Los procesos de negocios están establecidos a través de toda la entidad para lograr sus objetivos. Estos procesos pueden ser comunes en todos los negocios como pagos o el procesamiento de ventas, o pueden ser únicos para una industria en particular como el proceso de reclamos. Cada uno de estos procesos transforma entradas en salidas a través de una serie de transacciones o actividades. Las actividades de control que respaldan directamente las acciones para mitigar los riesgos de procesamiento de transacciones en los procesos comerciales de una entidad a menudo se denominan “controles de aplicación” o “controles de transacciones”. Estas son las actividades más importantes en una entidad porque abordan directamente las respuestas de riesgo en los procesos comerciales establecidos para cumplir los objetivos de la gerencia. Los controles de transacción se seleccionan y desarrollan donde reside el proceso comercial, desde la consolidación financiera de la organización a nivel de entidad hasta el proceso de soporte al cliente en una unidad operativa particular y pueden ser manuales o automáticos.

Un proceso comercial probablemente abarcará muchos objetivos y subobjetivos, cada uno con su propio conjunto de riesgos y respuestas de riesgos. Por ejemplo, en una concesionaria de automóviles, se puede tener como objetivo comercial aumentar las ventas y disminuir los costos. Estos serían dos objetivos del área comercial. Pero podrían subdividirse en subobjetivos de ventas de autos y utilitarios y; nuevos y usados. Y, los costos en directos como el flete e indirectos como la publicidad. Y la publicidad podría dividirse institucional o por tipo de modelo. En este caso, cada subobjetivo

presentaría sus propios riesgos y respuestas de riesgos. Por ejemplo, el aumento de ventas podría tener como riesgo el aumento del tipo de cambio lo que implicaría un menor poder adquisitivo en las personas y por ende la disminución de la demanda. Una respuesta al riesgo podría ser disminuir el margen sobre el precio pero aumentar la cantidad de unidades vendidas. Y, respecto a los costos, podría ser que se aumente la publicidad institucional que fortalece la marca en general y se disminuya la correspondiente al tipo de modelo.

Una forma común de consolidar estos riesgos de procesos de negocios en una forma más manejable es agruparlos de acuerdo con los objetivos de integridad, exactitud y validez del proceso de información. La integridad se refiere a la transacción que ocurre y se registra; la exactitud a las transacciones que son registradas por el importe correcto en la cuenta correcta en cada estadio del proceso y; la validez, a que las transacciones registradas representan eventos económicos que realmente ocurrieron y ejecutadas de acuerdo con los procedimientos previamente escritos. El riesgo del procesamiento de transacciones atemporal puede considerarse un riesgo separado o incluido como parte del objetivo de procesamiento de la información de integridad o exactitud. El acceso restringido es una consideración importante para la mayoría de los procesos comerciales y se incluye como un objetivo de procesamiento de información porque sin restringir apropiadamente el acceso a las transacciones en un proceso de negocio, las actividades de control en ese proceso pueden ser anuladas y la segregación de funciones puede no ser lograda. El acceso restringido es especialmente importante cuando la tecnología se encuentra integrada a los procesos o negocios de la organización.

Se pueden seleccionar y desarrollar una combinación de actividades de control de transacciones, incluidas las siguientes: i) autorizaciones y aprobaciones (una autorización afirma que la transacción es válida, generalmente toma la forma de aprobación por un nivel más alto de gerencia o de una verificación si la determinación es válida); ii) verificaciones (las verificaciones comparan dos o más elementos entre ellos o comparan un elemento con la política, y realiza un seguimiento cuando dos elementos no coinciden o el elemento no es coherente con la política); iii) controles físicos (equipamiento, inventario, efectivo y otros activos son asegurados físicamente y son periódicamente contados y comparados con los valores que aparecen en reportes); iv) controles sobre bases de datos permanentes (las bases de datos permanentes, como el archivo maestro de precios, a menudo se utiliza para respaldar el procesamiento de transacciones dentro de un proceso comercial y las actividades de control sobre dichos procesos para probar, actualizar y mantener la exactitud, integridad y validez de dichos

datos son implementados por la organización); v) conciliaciones (las conciliaciones comparan dos o más elementos y, si son identificadas diferencias, acciones son tomadas para concordar la información, generalmente abordan la integridad o la exactitud de las transacciones), y vi) Controles de supervisión (los controles de supervisión evalúan si otras actividades de control de transacciones se están realizando completamente, son exactas y de acuerdo con la política y procedimientos, la gerencia normalmente utiliza su juicio para seleccionar y desarrollar controles de supervisión sobre transacciones de mayor riesgo).

Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas, y las organizaciones generalmente seleccionan una combinación de ellos. La mayor diferencia es el momento en que ocurre la actividad de control. Un control preventivo es diseñado para evitar un evento o resultado no deseado en el momento inicial en el que se elabora. Un control detectivo está diseñado para descubrir un evento o resultado involuntario después de que haya ocurrido el proceso inicial, pero antes de que el objetivo final haya concluido. En ambos casos, la parte crítica de la actividad de control es la acción que se toma para corregir o evitar un evento o resultado no deseado. Cuando se seleccionan y desarrollan actividades de control, la organización considera la precisión de la actividad de control, es decir, cuan exacto va a ser en prevenir o detectar un evento o resultado no deseado. La precisión de la actividad de control está muy relacionada a la tolerancia al riesgo de la organización para un objetivo en particular. Es importante entender el objetivo para el cual un control particular está diseñado.

La tecnología es un término amplio, en COSO se relaciona a la tecnología que está informatizada, incluida las aplicaciones de software que se ejecutan en las computadoras y los sistemas de control de fabricación. Las actividades de control y la tecnología se relacionan entre sí de dos formas: la tecnología que se admite procesos comerciales y la tecnología que es utilizada para automatizar las actividades de control. En el primer caso, cuando la tecnología está integrada a los procesos de negocios de la entidad, como automatizaciones robóticas en la planta, las actividades de control necesitan mitigar los riesgos que la tecnología por sí misma no puede continuar operando adecuadamente para lograr los objetivos de la organización. Muchas actividades de control en una entidad son parciales o completamente automatizadas utilizando tecnología. Estos procedimientos son conocidos como actividades de control automáticas o controles automatizados. Los controles automáticos incluyen los procesos financieros y controles computarizados en procesos operacionales y de cumplimiento. A veces las actividades de control son completamente automatizadas, como cuando un sistema detecta un error en la transmisión de información, rechaza la

transmisión, y automáticamente envía el requerimiento de una nueva transmisión. En otras ocasiones, es una combinación de procedimientos automáticos y manuales. La mayoría de los procesos de negocios tienen una combinación de controles manuales y automáticos, dependiendo de la disponibilidad de tecnología de la entidad. Los controles automatizados tienden a ser más confiables porque son menos susceptibles al juicio de las personas y a los errores, y suelen ser más eficientes.

Además de los controles que operan a nivel del procesamiento de transacciones, la organización selecciona y desarrolla una combinación de actividades de control que operan de manera más amplia y que tienen lugar en los niveles más altos de la organización. Estas actividades de control más amplias generalmente son el desempeño comercial o revisiones analíticas que implican comparaciones de diferentes conjuntos de datos operativos y financieros. Los controles de transacciones y las revisiones de desempeño empresarial en los distintos niveles trabajan en conjunto para proporcionar un enfoque en capas para abordar los riesgos de la organización y son parte de la combinación de controles dentro de la organización.

El alcance de la revisión de desempeño comercial tenderá a ser mayor para un control de transacción. Además, el lapso de la revisión en toda la organización generalmente será mayor ya que una revisión de desempeño del negocio generalmente se realiza en niveles más altos en la organización que un control de transacción. Sin embargo, para responder eficazmente a un conjunto de riesgos, la revisión debe ser lo suficientemente precisa para detectar todos los errores que excedan la tolerancia al riesgo. Un control de transacción puede abordar una serie de riesgos. La mayoría de las revisiones de desempeño comercial son, de naturaleza, detectiva porque ocurren después que las transacciones han tenido lugar y han sido procesadas. Entonces, si bien los niveles de control más altos son importantes en la combinación de actividades de control, es difícil abordar de manera completa y eficiente los riesgos del proceso empresarial sin controles transaccionales.

Cuando se seleccionan y desarrollan actividades de control, la gerencia debería considerar si la segregación de tareas se encuentra dividida o segregada a través de diferentes personas para reducir el riesgo de error o acciones inapropiadas o fraudulentas. Es recomendable para dichas consideraciones que se incluya el ambiente legal, requerimientos regulatorios, y las expectativas del resto de las partes interesadas. Esta segregación de tareas generalmente implica dividir las responsabilidades para cargar, autorizar y aprobar transacciones, y el manejo de los activos.

La segregación de tareas puede implicar riesgos relacionados al excesivo control de la gerencia. La gerencia puede anular los inconvenientes de los controles existentes y cometer fraude. La segregación de tareas es fundamental para mitigar los riesgos de fraude porque reduce, pero no previene del todo, la posibilidad de que una persona actúe sola. Sin embargo, siempre está el riesgo de que la gerencia pase por alto las actividades de control a través de colusión entre dos o más empleados. Por último, la segregación de tareas reduce errores por tener más de una persona realizando y revisando las transacciones de los procesos, incrementando la probabilidad de que un error sea encontrado.

**Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales de tecnología para alcanzar sus objetivos**

En este principio se destaca la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de negocios y los controles generales de la tecnología. La confiabilidad de la tecnología dentro de los procesos comerciales, incluidos los controles automatizados, depende de la selección, el desarrollo y la implementación de las actividades generales de control sobre tecnología llamados controles generales de tecnología. Estos se implementan sobre la adquisición y desarrollo de tecnología para ayudar a garantizar que los controles automatizados funcionen correctamente cuando se desarrollan e implementan por primera vez. Una vez que se encuentra adecuadamente implementado, ayudan a asegurar que éste continúe operando. Adecuados controles de seguridad limitan el acceso al sistema solo a las personas que lo necesitan, reduciendo la posibilidad de ediciones no autorizadas de archivos. De esta manera estas actividades seleccionadas y desarrolladas contribuyen a mitigar los riesgos específicos por el uso de los procesos tecnológicos.

Los controles generales de tecnología incluyen actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, administración de seguridad y adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología. Se aplican a toda la entidad, incluidas las aplicaciones de tecnología de la información en una computadora central, en el servidor, computadoras de escritorios, la informática del usuario, computadoras portátiles y los dispositivos móviles. También a la tecnología operativa como sistemas de control de planta o robótica de fabricación. El alcance y el rigor de las actividades de control variarán para cada una de estas tecnologías dependiendo de varios factores, como la complejidad de la tecnología y el riesgo de que el proceso comercial subyacente sea incompatible. De forma similar, a los controles de transacciones comerciales, los controles tecnológicos generales pueden incluir controles manuales y automatizados.

La tecnología requiere una infraestructura para operar como las redes de comunicación para vincular tecnologías entre sí y el resto de la entidad, a los recursos informáticos para que las aplicaciones funcionen, y a la electricidad para alimentar la tecnología. La infraestructura de la tecnología puede ser compleja, lo que lleva a que pueda ser compartida por diferentes unidades de negocios dentro de la entidad o, subcontratada a organizaciones de servicios de terceros o a servicios de tecnología independientes de la ubicación. Estas complejidades presentan riesgos que deben ser comprendidos y abordados. Las actividades de control respaldan la integridad, exactitud y disponibilidad del procesamiento de la tecnología. El mantenimiento de la tecnología a menudo incluye procesamientos de respaldo y recuperación, así como planes de recuperación de desastres, dependiendo de los riesgos y consecuencias de una interrupción parcial.

En cuanto al establecimiento de actividades de control relevantes de la seguridad del proceso de administración, la gestión de la seguridad incluye subprocesos y actividades de control sobre quién y qué tiene acceso a la tecnología de una entidad, incluso quién tiene la capacidad de ejecutar transacciones. Por lo general, cubren los derechos de acceso en los datos, el sistema operativo (software), la red y las aplicaciones. Los controles de seguridad sobre el acceso protegen a la entidad contra el acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema y respaldan la segregación de funciones. Al evitar el uso y los cambios no autorizados en el sistema, la integridad de los datos y programas está protegida contra la intención maliciosa o simple error.

Las amenazas de seguridad pueden provenir de fuentes externas e internas. Las amenazas externas son particularmente importantes para las entidades que dependen de las redes de telecomunicaciones e internet. Las amenazas internas pueden provenir de empleados anteriores o actuales, descontentos que presentan riesgos únicos porque pueden estar motivados para trabajar en contra de la entidad.

La tecnología de acceso de usuario es generalmente controlada a través de actividades de control de autenticación donde una identificación de usuario única o *token* (llave virtual) se autentica frente a una lista aprobada. Los controles generales de tecnología están diseñados para permitir solo usuarios autorizados. Estas actividades de control generalmente emplean una política de restricción a los usuarios autorizados acordes a sus responsabilidades laborales y apoyan una segregación de funciones apropiada. Las actividades de control se utilizan para verificar las solicitudes de acceso contra la lista aprobada. Existen otras actividades de control para activar el acceso de actualización cuando los empleados cambian las funciones de trabajo o abandonan la entidad. A menudo se utiliza una revisión periódica de los derechos de acceso a la política para

verificar si el acceso sigue siendo apropiado. El acceso también debe controlarse cuando diferentes elementos tecnológicos están conectados entre sí.

**Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen qué se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción**

Es necesario establecer políticas y procedimientos para apoyar a la gerencia. Las políticas reflejan lo que la gerencia estableció para lograr el control. Dichas declaraciones pueden estar documentadas, expresadas en comunicaciones o ser implícitas a través de acciones y decisiones de la gerencia. Por su parte, los procedimientos consisten en acciones que implementan políticas. Estas se relacionan específicamente con aquellas políticas y procedimientos que contribuyen a la mitigación de riesgos a niveles aceptables para el logro de objetivos. Una política, por ejemplo, podría ser que se deba solicitar la revisión de las actividades de negociación con clientes por parte de un gestor. El procedimiento es la revisión en sí, realizado de manera oportuna y con atención a los factores establecidos en la política, como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el patrimonio neto del cliente y la edad.

Las políticas y procedimientos a menudo se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser eficaces cuando es una práctica habitual y bien entendida. Si bien es rentable para algunas entidades, las políticas y procedimientos no escritos pueden ser más fáciles de circunvenir, ser costosas para la organización si hay una alta rotación en el personal y puede reducir el nivel de rendición de cuentas. Cuando la revisión sea tema de terceras partes, se espera que las políticas y procedimientos se encuentren documentadas. Además, las políticas deben implementarse de manera cuidadosa y consistente, y los procedimientos relacionados deben ser oportunos, claros y realizarse de manera diligente.

Los procedimientos deben ser oportunos e incluirse en el momento en que el personal responsable realiza una actividad de control y cualquier acción correctiva de seguimiento. Los procedimientos intempestivos pueden reducir la utilidad de la actividad de control.

Al realizar una actividad de control el personal responsable, debe investigar los temas identificados para el seguimiento y, de ser apropiado, tomar las medidas correctivas que se consideren pertinentes.

Una actividad de control bien diseñada generalmente no puede llevarse a cabo sin personal competente con suficiente autoridad para realizarla. El nivel de competencia requerido para realizar una actividad de control dependerá de factores tales como su complejidad y el volumen de las transacciones relacionadas. Además, un procedimiento no será útil si únicamente se lo memoriza, sin un enfoque específico y continuo sobre los riesgos a los que se dirige la política.

La gerencia debe revisar y reevaluar periódicamente las políticas y procedimientos y las actividades de control relacionadas para mantener su relevancia y efectividad, junto con la capacidad de responder a los cambios significativos en los riesgos u objetivos de la entidad. Los cambios significativos deben ser evaluados a través del proceso de evaluación de riesgos. Los cambios en las personas, los procesos y la tecnología pueden reducir la efectividad de las actividades de control o hacer que algunas actividades de control sean redundantes. Cada vez que ocurra uno de estos cambios, la gerencia debe volver a evaluar la relevancia de los controles existentes y volver a cargarlos cuando sea necesario.

## **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

### **Introducción**

El componente de Información y Comunicación respalda el funcionamiento de todos los otros y el logro de los objetivos de la entidad, incluidos los objetivos relevantes para los informes internos y externos.

La información constituye los datos que se combinaron y resumieron en función de los requisitos de información relevante. Los requisitos de información están determinados por el funcionamiento continuo de los otros componentes de control interno, teniendo en cuenta las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos. Los sistemas de información respaldan la toma de decisiones y el funcionamiento del control interno al procesar información relevante, oportuna y de calidad de fuentes internas y externas.

La comunicación proporciona la información necesaria para diseñar, implementar y llevar a cabo el control interno, y para evaluar su efectividad. La gerencia comunica información internamente para permitir que el personal comprenda los objetivos de la entidad y la importancia de sus responsabilidades. Esta comunicación interna facilita el funcionamiento del control interno al compartir información hacia arriba, hacia abajo y a través de la entidad. La comunicación externa permite a la gerencia obtener y compartir información entre la entidad y las partes externas acerca de los riesgos, asuntos

regulatorios, cambios en las circunstancias, satisfacción del cliente y otra información relevante para la administración del control interno.

Un sistema de información es el conjunto de actividades que involucran personas, procesos, datos o tecnología, o alguna combinación de estos, que permite a la organización obtener, generar, usar y comunicar transacciones e información para mantener la responsabilidad y, medir y revisar el desempeño de la entidad o progreso hacia el logro de los objetivos.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Información y Comunicación” se los resume de esta manera:

Componente	Principios	Puntos Focales
IV. Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera y utiliza una cantidad relevante de información para apoyar el funcionamiento del control interno	a) Identificar requerimientos de información
		b) Capturar fuentes de datos internas y externas
		c) Procesar datos relevantes en información
		d) Mantener la calidad durante el proceso
		e) Considerar costo beneficios
	14. La organización comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades necesario apoyar el funcionamiento del control interno	a) Comunicar la información de control interno
		b) Comunicar con la junta de directores
		c) Proveer líneas de comunicación separadas
		d) Seleccionar el método de comunicación relevante
	15. La organización se comunica con los terceros respecto a temas que afectan a la funcionalidad del control interno	a) Comunicar con las terceras partes
		b) Habilitar vías de comunicación
		c) Comunicar con la junta de directores
		d) Proveer líneas de comunicación separadas
		e) Seleccionar el método de comunicación relevante

**Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza una cantidad relevante de información para apoyar el funcionamiento del control interno**

Una característica importante relacionada con este principio es la identificación de requerimientos de información. La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno con el fin de alcanzar sus objetivos. Para la obtención de información relevante la gerencia requiere que identifique y defina los requisitos de información en el nivel que corresponda y con la especificidad requerida. La identificación de los requisitos de información es un proceso interactivo y

continuo que se produce durante la ejecución de un sistema de control interno efectivo. La gerencia desarrolla e implementa controles relacionados con la identificación de información relevante que respalda el funcionamiento de los componentes. De esta manera los controles integrados en los cinco componentes establecen requisitos de información. Estos requisitos facilitan y dirigen a la gerencia y al resto del personal a identificar fuentes de información relevante y confiable y datos subyacentes. La cantidad de información y datos subyacentes disponibles para la gerencia puede ser más de lo necesario debido al aumento de las fuentes de información y los avances en la recopilación y procesamiento de datos. En otros casos, los datos pueden ser difíciles de obtener al nivel que corresponda o con la especificidad requerida. Por lo tanto, es necesaria una clara comprensión de los requisitos de información.

La gerencia considera un alcance integral de posibles eventos, actividades y fuentes de datos, disponibles internamente y de fuentes externas confiables, y selecciona la estructura organizativa, el modelo comercial o los objetivos más relevantes y útiles. A medida que se produce un cambio en la entidad, los requisitos de información también cambian. Por lo tanto, la gerencia reevalúa los requisitos de información y ajusta el estado de sus necesidades continuamente.

La información puede obtenerse a través de una variedad de formas, incluida la entrada o compilación manual, o mediante el uso de la tecnología de la información como intercambio de datos electrónicos (EDI) o interfaces de programación de aplicaciones (API). Las conversaciones con los clientes, proveedores, reguladores y empleados son también fuentes de información y datos críticos necesarios para identificar y evaluar los riesgos y las oportunidades. En algunos casos, la información y los datos subyacentes capturados requieren una serie de procesos manuales y automatizados para garantizar que estén en el nivel relevante y la especificidad requerida. En otros casos, la información se puede obtener directamente de una fuente interna o externa. La gerencia desarrolla e implementa actividades de control sobre la integridad y exactitud del procesamiento de dichos datos en la información utilizada por otros controles.

El volumen de información accesible para la organización presenta oportunidades y riesgos. Un mayor acceso a la información puede mejorar el control interno pero un mayor volumen de información y datos puede crear riesgos adicionales como riesgos operacionales causados por la ineficiencia debido a la sobre carga de datos, riesgos de cumplimiento asociados con leyes y regulaciones sobre protección y retención de datos y riesgos de privacidad y seguridad derivados de la naturaleza de los datos almacenados por o en nombre de la entidad. Independientemente del nivel de sofisticación adoptado, los sistemas de información representan el procesamiento de

información de todas las transacciones y datos que permiten a la entidad recopilar, almacenar y resumir información coherente y de calidad en todos los procesos relevantes, ya sean manuales, automatizados o una combinación de ambos.

Los sistemas de información desarrollados con procesos integrados y tecnología habilitada brindan oportunidades para mejorar la eficiencia, la velocidad y la accesibilidad de la información para los usuarios. Además, dichos sistemas pueden mejorar el control interno sobre la seguridad y los riesgos de privacidad asociados con la información obtenida y generada por la organización. Si los mismos son diseñados e implementados para restringir el acceso a la información solo a quienes la necesitan y para reducir el número de puntos de acceso, conllevan la efectividad de mitigar los riesgos asociados con la seguridad y privacidad de la información.

Mantener la calidad de la información es necesaria para un sistema de control interno efectivo, particularmente con el volumen actual de datos y la dependencia de un sofisticado y automatizado sistema de información. La calidad de la información depende de su accesibilidad (la información es fácil de obtener para quienes la necesitan), veracidad (los datos subyacentes son precisos y completos), actualización (los datos provienen de fuentes actuales y se recopilan con la frecuencia necesaria), protección (el acceso a la información confidencial está restringido al personal autorizado), almacenamiento (la información está disponible durante un periodo prolongado de tiempo para apoyar consultas e inspecciones por parte de terceros), suficiencia (hay suficiente información en el nivel de detalle relevante para requisitos de información), oportunidad (la información está disponible en el sistema de información cuando sea necesaria), validez (la información se obtiene de fuentes autorizadas, se reúne de acuerdo con los procedimientos prescritos y representa eventos que realmente se produjeron) y verificabilidad (la información es respaldada por evidencia de la fuente).

La gerencia establece políticas de gestión de la información con responsabilidades claras por la calidad de la misma. Estas políticas abordan las expectativas que se tienen de la información que guían los procesos para definir categorías o clases de datos y asignar requisitos para el manejo físico, el almacenamiento, la seguridad y la privacidad. Estas políticas respaldan la gestión y otras responsabilidades del personal para proteger los datos y la información del acceso no autorizado o el cambio y la adhesión de los requisitos de seguridad.

La información que se obtiene de proveedores de servicios tercerizados que administran procesos comerciales en nombre de la entidad y de otras partes externas de las que depende su existencia, está sujeta a las mismas expectativas de control interno.

La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada debe ser acorde al costo-beneficio que ella implica. Lograr el equilibrio correcto entre estas dos variables, es una consideración clave para establecer un sistema de información que satisfaga las necesidades de la entidad.

**Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.**

La comunicación de la información transmitida a través de la entidad incluye las políticas y procedimientos en donde el personal se apoya para cumplir sus responsabilidades de control interno y los objetivos específicos. También incluye la importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo, los roles y responsabilidades de la gerencia y del resto del personal en lo que respecta a la realización de controles y las expectativas de la organización para comunicar hacia arriba, abajo y a través de toda la entidad cualquier tema significativo relacionado al control interno como debilidades, deterioros o falta de adherencia.

La alta gerencia comunica los objetivos de la entidad claramente a través de la organización para que toda la gerencia y personal, incluidos los que no son empleados, como los contratistas, comprendan sus roles individuales de la organización. Dicha comunicación ocurre independientemente de dónde se encuentre el personal, su nivel de autoridad, o su responsabilidad funcional. La comunicación interna comienza con la comunicación de los objetivos determinados.

Todo el personal debe recibir de la alta gerencia un mensaje claro que indique que las responsabilidades de control interno deben ser tomadas seriamente. A través de la comunicación de los objetivos y subobjetivos, el personal entiende como sus roles, responsabilidades y acciones relacionadas a su trabajo, las responsabilidades de control interno que ellos tienen y los comportamientos que son aceptados y no aceptados. Sin embargo, el mensaje sobre las responsabilidades de control interno puede, por sí solo no ser suficiente para garantizar que la gerencia y el resto del personal acepten su responsabilidad y respondan según lo previsto. A menudo, la gerencia debe tomar medidas oportunas que sean consistentes para reforzar los mensajes transmitidos.

Para la selección del método de comunicación más relevante, tanto la claridad de la información como la efectividad que es comunicada son importantes para garantizar que los mensajes se reciban según lo previsto. Maneras activas como las reuniones personales son a menudo más efectivas que las formas pasivas como correos

electrónicos de difusión y publicaciones de intranet. La evaluación periódica de la efectividad de la comunicación ayuda a garantizar que los métodos funcionen. La gerencia selecciona el método, teniendo en cuenta la audiencia, la naturaleza de la comunicación, el tiempo, el costo y cualquier requisito legal o reglamentario. La comunicación puede tomar formas tales como tableros, mensajes de correo electrónico, capacitación en vivo o en línea, memorándums, debates individuales, evaluaciones de desempeño, políticas y procedimientos, presentaciones, publicaciones en redes sociales, mensajes de textos, *webcast* y otras formas de video y sitios web. Cuando se selecciona el método, la gerencia considera los mensajes transmitidos oralmente, el tono de voz de la persona y las señales no verbales que enfatizan lo que lo está siendo dicho y mejora el entendimiento y las oportunidades de los receptores para responder a la comunicación. La cultura, ética y las diferencias generacionales pueden afectar cómo los mensajes son recibidos y deberían considerar el método de comunicación para toda la audiencia. Así como también las comunicaciones relevantes directas para el control interno efectivo puede requerir un método que permita la retención a largo plazo, en algunas ocasiones, rever el conocimiento de los empleados y el entendimiento de ciertas políticas y procedimientos; comunicaciones en tiempo entregadas a través de métodos informales como correos electrónicos, mensajes de textos y posteo de información sociales pueden ser suficientes y con una mejor relación costo-efectividad particularmente cuando no se trata de temas confidenciales. La gerencia y el personal que comunican únicamente a través de medios formales pueden no llegar a su objetivo y no pueden recibir respuestas de aquellos que están más acostumbrados a usar medios informales de comunicación.

**Principio 15: La organización se comunica con los terceros respecto a temas que afectan a la funcionalidad del control interno**

La comunicación ocurre no solo dentro de la entidad, sino también fuera de ella con terceras partes. Con los canales abiertos de comunicación externa, se puede proporcionar información importante sobre los objetivos de la entidad a los accionistas u otros propietarios, socios comerciales, clientes, reguladores, analistas financieros, entidades gubernamentales y otras partes externas. La organización debe desarrollar e implementar controles que facilitan la comunicación externa. Estos pueden incluir políticas y procedimientos para obtener o recibir información de partes externas y compartir dicha información internamente, lo que permite a la gerencia y otro personal identificar las tendencias, eventos o circunstancias que pueden afectar el logro de los objetivos.

La interdependencia de los procesos de la entidad y aquellos que han sido tercerizados pueden hacer confundir las líneas de responsabilidad entre el sistema de control interno de la entidad y aquel del proveedor del servicio tercerizado. Esto crea la necesidad de aplicar controles más rigurosos sobre la comunicación entre las partes. De esta manera la información relevante resultante de evaluaciones realizadas por terceros es comunicada a la junta de directores.

En la selección del método de comunicación se debe considerar la oportunidad, la audiencia, la naturaleza de la comunicación, los posibles requerimientos legales y las expectativas. Los medios utilizados por la gerencia para comunicarse con terceros afectan la habilidad de obtener información que se necesite, así como también para asegurarse que los mensajes claves sobre la organización sean escuchados y entendidos.

## **MONITOREO DE ACTIVIDADES**

### **Introducción**

El monitoreo de actividades evalúa si cada uno de los cinco componentes de control interno y sus principios relevantes están presentes y funcionando. Para ello la organización realiza evaluaciones separadas, continuas o una combinación de ellas. El monitoreo es clave para la evaluación de la efectividad del control interno de la organización y proporciona un valioso apoyo para las afirmaciones de la efectividad del sistema de control interno.

Un sistema de control interno a menudo cambia debido a que los componentes y objetivos de la entidad pueden también modificarse a través del tiempo. Asimismo, los controles pueden volverse menos efectivos u obsoletos, pueden no estar más vigentes para lo que fueron seleccionados y desarrollados, o pueden ser considerados insuficientes para poder alcanzar los nuevos objetivos establecidos.

Cuando es apropiado, las actividades de control identifican y examinan las brechas relacionadas con anomalías, que pueden indicar una o más deficiencias en el sistema de control interno. Cuando se revisan e investigan estas brechas la gerencia debe tender a identificar sus causas. Cuando se quiere saber si los cinco componentes de control interno están presentes y funcionando, las actividades de control consideran los controles de cada uno de los componentes. La gerencia evalúa estos controles y cómo afectan a los principios.

Cuando se distingue entre actividades de monitoreo y actividades de control, las organizaciones necesitan considerar los detalles de la actividad, especialmente donde la actividad involucra algún nivel de supervisión. La supervisión no está

automáticamente clasificada como actividad de monitoreo y puede ser una cuestión de juicio de revisión si es clasificada como actividad de control o actividad de monitoreo.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Monitoreo de las actividades” se los resume de esta manera:

Componente	Principios	Puntos Focales
V. Monitoreo de Actividades	16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando	a) Considerar una combinación evaluaciones durante y separadas
		b) Considerar una tasa de cambio
		c) Establecer un marco de referencia
		d) Utilizar personas idóneas
		e) Integrar con los procesos de negocios
		f) Ajustar el alcance y la frecuencia
		g) Evaluar objetivamente
	17. La evaluación evalúa y comunica las deficiencias del control interno a tiempo a las partes relacionadas para que tomen las acciones correctivas incluyendo la gerencia y la junta de directores cuando corresponda	a) Evaluar los resultados
		b) Comunicar las deficiencias
		c) Monitorear las acciones correctivas

**Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando**

El monitoreo puede ser realizado a través de evaluaciones continuas o evaluaciones separadas, o una combinación de ambas. Las evaluaciones continuas son generalmente definidas, operaciones rutinarias, integradas en los procesos de negocios y realizadas en tiempo real, reaccionando las condiciones cambiantes. Las evaluaciones separadas, son conducidas periódicamente por el personal de la gerencia, auditoria interna, y partes externas.

La gerencia también debe considerar la tasa que una entidad o la industria se prevé que cambie. Una entidad en una industria que está cambiando rápidamente puede necesitar evaluaciones separadas más frecuentes y puede reconsiderar la combinación de evaluaciones continuas y separadas.

Las actividades de monitoreo se pueden usar para respaldar informes externos, incluidas las afirmaciones de la gerencia sobre el sistema de control interno de la entidad u otros tipos de informes de cumplimiento. Los requisitos de informes externos o

afirmaciones de gestión generalmente afectarán la combinación de evaluaciones continuas y separadas y cómo se seleccionan, desarrollan y realizan.

Resulta relevante en esta etapa el establecimiento de un marco de referencia. Comprender el diseño y el estado actual de un sistema de control interno proporciona información básica y útil para establecer evaluaciones continuas y separadas. Cuando se realizan las actividades de monitoreo, es necesario tener una comprensión de cómo la gerencia ha diseñado el sistema de control interno y cómo los controles, dentro de cada uno de los cinco componentes, afectan a los principios. A medida que la gerencia gane experiencia con las actividades de monitoreo, su comprensión evolucionará en función de los resultados de tales actividades. Si una entidad no tiene una comprensión de referencia en áreas con mayores riesgos puede ser necesario evaluar las líneas de base para asegurarse de que las actividades de monitoreo sigan siendo apropiadas o actualizadas para que estén alineadas con los otros componentes del control interno.

Las personas que realizan las evaluaciones continuas y separadas deben tener suficiente conocimiento para comprender lo que se está evaluando. Las evaluaciones continuas generalmente las realizan los gerentes funcionales, que son competentes, poseen el conocimiento, considerando cuidadosamente las implicancias de la información que reciben. Al centrarse en las relaciones, incoherencias u otras implicaciones relevantes, plantean problemas y realizan un seguimiento con otro personal según sea necesario determinar si se necesitan acciones correctivas o de otro tipo.

Las evaluaciones separadas a menudo se realizan a través de la función de auditoría interna, y aunque tener esta función no es un requisito de control interno, puede mejorar el alcance, la frecuencia y la objetividad de dichas revisiones. La determinación del funcionamiento real puede lograrse manteniendo conversaciones con el personal que realiza o se ve afectado por los controles, mediante examen de los registros de rendimiento o mediante una combinación de procedimientos.

El evaluador analiza la presencia y el funcionamiento de los componentes de control interno y los resultados de las evaluaciones. El análisis se lleva a cabo en el contexto de los estándares establecidos por la administración para cada componente, con el objetivo final de determinar si el proceso proporciona una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

En lo que respecta al alcance y la frecuencia, las evaluaciones continuas se realizan en tiempo real, reaccionando a las condiciones cambiantes. El alcance y frecuencia de las evaluaciones por separado es una cuestión de juicio de la gerencia. Las evaluaciones

separadas de los componentes de control interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia de los riesgos, las respuestas los mismos, los resultados de las evaluaciones continuas y los impactos previstos en los componentes de control para gestionar los riesgos. Estos eventos negativos y las respuestas de mayor prioridad deberían evaluarse con mayor profundidad y con mayor frecuencia que los de menor prioridad. Si bien los riesgos de mayor prioridad se pueden evaluar con evaluaciones continuas y separadas. Las evaluaciones separadas pueden proporcionar retroalimentación sobre los resultados de las que son realizadas de manera continuas y el número de las mismas puede aumentarse según sea necesario.

Las evaluaciones separadas pueden emplear las mismas técnicas que el monitoreo continuo, pero están diseñadas para evaluar los controles periódicamente y no forman parte de las operaciones rutinarias de la entidad como sí lo están en las evaluaciones continuas. Las evaluaciones mismas pueden incluir lo siguiente:

- a) Evaluaciones de auditoría interna: los auditores internos o subcontratados realizan evaluaciones como parte de sus tareas habituales, o a petición específica de la alta gerencia o directorio. Desarrollan un plan de auditoría de proyectos que seleccionan en función de un enfoque basado en el riesgo alineado con los objetivos de la organización y las prioridades de las partes interesadas.
- b) Otras evaluaciones objetivas: la gerencia puede utilizar otros revisores de objetivos internos o externos, como los oficiales de cumplimiento, especialistas en operaciones, especialistas en seguridad informática o consultores.
- c) Unidades operacionales relacionadas o evaluaciones funcionales: una entidad puede usar personal de diferentes unidades operativas o áreas funcionales para evaluar los componentes de los controles internos.
- d) Evaluaciones comparativas o de pares: algunas entidades comparan o confrontan los componentes de control interno con los de otras entidades. Tales comparaciones pueden hacerse directamente con otra entidad o bajo los auspicios de asociaciones comerciales o industriales. Es importante que al momento de hacer las comparaciones se consideren las diferencias que siempre existen en objetivos, hechos y circunstancias específicas.
- e) Autoevaluaciones: son aquellas que los responsables de una unidad o función particular evaluarán la presencia y el funcionamiento de los componentes de control interno relacionados con sus actividades.

## **17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno a tiempo a las partes relacionadas para que tomen las acciones correctivas incluyendo a la gerencia y a la junta de directores en caso de corresponder**

Al realizar actividades de monitoreo, la organización puede identificar los asuntos que merecen atención. Aquellos que representan una deficiencia potencial o real en algún aspecto del sistema de control interno que podría afectar negativamente la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos, se conocen como deficiencias de control interno. La organización puede identificar oportunidades para mejorar la eficiencia del control interno, o áreas donde los cambios en el sistema actual de control interno pueden proporcionar una mayor probabilidad de que se alcancen los objetivos de la entidad. Si bien la identificación y evaluación de posibles oportunidades no forma parte del sistema de control interno, la organización normalmente querrá capturar cualquier oportunidad identificada y comunicar las estrategias o los procesos para establecer los objetivos.

Las deficiencias en los componentes de control interno de una entidad y los principios subyacentes pueden surgir a partir de una variedad de fuentes tales como las actividades de monitoreo y las evaluaciones continuas de una entidad, incluidas las administrativas y la supervisión diaria de los empleados que generan información de quienes están directamente involucrados en las actividades de la entidad. Se pueden determinar a través de evaluaciones separadas realizadas por la gerencia, auditores internos, gerentes funcionales y otro personal, que pueden resaltar áreas que necesitan mejoras. También podrían derivarse de las partes externas como clientes, proveedores, auditores externos y reguladores que a menudo brindan información importante sobre los componentes de control interno de la entidad.

Al informar las deficiencias de control interno depende de los criterios establecidos por los organismos de regulación y la gerencia y directorio, según corresponda. Los resultados de las evaluaciones continuas y separadas se evalúan según dichos criterios para determinar a quién informar y qué se debe informar. Alternativamente, cualquier criterio establecido por el directorio o la gerencia generalmente se basa en los hechos y circunstancias de la entidad y en las leyes, regulaciones y estándares establecidos.

Comunicar las deficiencias de control interno a las partes adecuadas para tomar medidas correctivas es fundamental para que las entidades logren los objetivos. Además, el alcance y el enfoque de las evaluaciones, así como sus resultados, deben comunicarse a quienes realizan la evaluación general de la efectividad del control interno. La naturaleza de los asuntos que se deben comunicar varía según cómo se evalúa la deficiencia contra un criterio apropiado, la autoridad de las personas para manejar las circunstancias que surjan y las actividades de supervisión de los superiores.

Las deficiencias se pueden informar a la alta gerencia y al directorio de la entidad, dependiendo de los criterios de presentación de informes establecidos por los reguladores, los organismos de regulación o la entidad, según corresponda. Las deficiencias de control interno generalmente se informan a las partes responsables de tomar medidas correctivas y al menos a un nivel de gestión superior de esa persona. Este nivel superior de gestión proporciona el apoyo o la supervisión necesaria para tomar medidas correctivas y está posicionado para comunicarse con otros en la entidad cuyas actividades pueden verse afectadas. Cuando los hallazgos traspasan los límites de la organización, las deficiencias se informan a todas las partes pertinentes y a un nivel lo suficientemente alto como para impulsar la acción adecuada.

Al considerar lo que necesita ser comunicado, es necesario observar las implicaciones de los hallazgos y las directivas de informes de la entidad. Es esencial que no solo se informe sobre una transacción o evento particular, sino que también se reevalúen los procedimientos defectuosos relacionados; deberían existir canales de comunicación alternativos para informar información delicada, como actos ilegales o impropios. Además, es posible que las deficiencias deben informarse externamente según el tipo de entidad y los requisitos reglamentarios, industriales o de cumplimiento a los que está sujeto.

Luego que las deficiencias de control interno se evalúan y se comunican a las partes responsables de tomar medidas correctivas, la gerencia rastrea si los esfuerzos de remediación se llevan a cabo de manera oportuna. Los responsables de tomar medidas correctivas generalmente son diferentes de quienes realizan las actividades de monitoreo. La organización ejerce su juicio al determinar cómo se remedian las deficiencias y qué criterio deben aplicar los responsables de seleccionar, desarrollar y desplegar los controles para aplicar principios.

## CONTROL INTERNO: COSO PARA PYMES

En este capítulo hará referencia a los conceptos, componentes y principios establecidos en el capítulo precedente pero específicamente para PYMEs, especialmente enfocados en el contexto argentino.

La RAE define como PYME a la “Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”.

Desde el punto de vista de AFIP<sup>25</sup>, considera pequeña y mediana empresas a las que realizan sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

El Ministerio de Producción establece la categoría de las PYMEs de acuerdo con la actividad declarada y a los montos de las ventas totales anuales. Para las empresas que tengan como mínimo, el 70% de sus ventas relacionadas con actividades de comisión o consignación, la categorización se establece según la cantidad de empleados.

En la actualidad, según la resolución 519/2018 publicada el 13 de agosto de 2018, los cuadros de categorización para facturación y cantidad de empleados establecidos por AFIP son<sup>26</sup>:

	Ventas totales anuales según rubro o sector de la empresa				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	Hasta \$ 7.400.000	Hasta \$ 5.800.000	Hasta \$ 19.800.000	Hasta \$ 16.800.000	Hasta \$ 4.800.000
<b>Pequeña</b>	Hasta \$ 47.300.000	Hasta \$ 34.600.000	Hasta \$ 119.200.000	Hasta \$ 102.200.000	Hasta \$ 30.000.000
<b>Mediana (Tramo 1)</b>	Hasta \$ 378.900.000	Hasta \$ 289.000.000	Hasta \$ 1.001.800.000	Hasta \$ 829.900.000	Hasta \$ 228.900.000
<b>Mediana (Tramo 2)</b>	Hasta \$ 568.300.000	Hasta \$ 412.800.000	Hasta \$ 1.431.200.000	Hasta \$ 1.212.800.000	Hasta \$ 363.100.000

Promedio de los tres últimos estados contables (sin IVA, impuestos internos y descontando el 75% del monto de las exportaciones)

<sup>25</sup>La sigla AFIP se refiere a la “Administración Federal de Ingresos Públicos”. Es el organismo que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social en la República Argentina.

<sup>26</sup> Fuente extraída de [Categorías PyMEs WEB \(argentina.gob.ar\)](http://Categorías_PyMEs_WEB_(argentina.gob.ar))

	<b>Cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa</b>				
	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	12	7	7	15	5
<b>Pequeña</b>	45	30	35	60	10
<b>Mediana (Tramo 1)</b>	200	165	125	235	50
<b>Mediana (Tramo 2)</b>	590	535	345	655	215

A los fines de este capítulo, se considerarán los parámetros anteriormente fijados para el concepto de PYME. Sin embargo, será a opción del lector su consideración.

Focalizándonos en el tema de control interno COSO, en las PYMEs, por lo general, el dueño de la empresa es el gerente general y, en caso de haber más de un dueño, alguno de ellos cumple dicha función personalmente o de manera colegiada por todos o algunos de ellos. En este caso, es importante establecer que no se tendrá un directorio debido a que la estructura de la entidad es mucha más pequeña y no es requerido por ley. Pero ello no implica que no se puedan aplicar los conceptos de COSO.

La Asociación de Contadores de los Estados Unidos de América expuso en sus comentarios sobre el marco conceptual de COSO que:

El Marco puede ser utilizado por todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura, ubicación o propósito. La implementación del Marco variará en función del tipo y tamaño de la organización, pero aún se pueden seguir los valores centrales. La segregación de funciones es una actividad de control común que es importante para las organizaciones. Si el tamaño de una organización no permite el nivel ideal de segregación de funciones, se pueden implementar otros controles para compensar este desafío, como mayor participación del propietario (para empresas privadas) o de la junta directiva. Lo mismo será para otros controles que variarán en su implementación, pero los ideales del Marco siguen siendo aplicables.

Por su parte, el AICPA sostuvo que:

Si bien el marco COSO puede parecer complejo, las organizaciones más pequeñas pueden adoptarlo de manera eficiente. Ciertamente, el volumen y la profundidad de los controles para una organización con un presupuesto bajo serán diferentes a los de una organización con un presupuesto alto, pero al final del día, ambas organizaciones desarrollarán y evaluarán continuamente sus controles con base en el alcance de sus actividades y operaciones.

A continuación, se desarrollarán los componentes de control interno con sus respectivos principios y se establecerá de forma ejemplificativa casos y formas en que estos pueden adaptarse a una PYME argentina.

## AMBIENTE DE CONTROL

Como se desarrolló en el capítulo anterior, el ambiente de control es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en una entidad. Este componente comprende la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al directorio llevar a cabo su responsabilidad de supervisión; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso para atraer, desarrollar y retener a los individuos competentes, y; el rigor en torno a las medidas de desempeño, los incentivos y las recompensas para impulsar la responsabilidad por el desempeño.

El IACPA respecto a este tema expuso:

Para un entorno de control sólido, asegurarse de tener roles definidos y responsabilidades de presentación de informes, tanto para la administración como para los encargados del gobierno, puede ser muy útil. Para las compañías más pequeñas con estructuras de gobierno y presentación de informes relativamente simples, generalmente será suficiente documentar los procesos de gobierno y presentación de informes y comprometerse a llevarlos a cabo de manera regular.

### **Principio 1: La Organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

Este principio hace referencia a la relevancia que los altos mandos le otorgan al control interno, los estándares de conducta junto con la evaluación de su adherencia y, el análisis de las desviaciones en forma oportuna.

En las PYMEs no existen los directores, en general sus funciones son llevadas a cabo por la gerencia general quien, en muchos casos, es el dueño, sus hijos y/o una persona de su confianza. Más allá de quién sea la persona designada y su vínculo con la entidad, es importante que dicha persona sea consciente que el tono que establece influye directamente en el comportamiento de todos sus dependientes. Esta persona debe ser el ejemplo, el modelo a seguir, para el resto de los empleados que integran la entidad, en lo que a cuestiones empresariales se refiere. Es decir, no solo es importante su actitud frente a las cuestiones legales y reglamentarias establecidas por entes gubernamentales y de contralor, sino que también hace referencia a sus actitudes, filosofía y comportamientos en cuestiones internas de la compañía, así como también, a la misión y valores que implícitamente establecidos en la entidad. Es muy importante el ejemplo que transmite la cúpula de la entidad para establecer el comportamiento de los mandos medios ya que ellos serán quienes lo transmitan al resto del personal. Esto hace referencia no solo a las grandes decisiones sino también a las actitudes diarias, a los comportamientos habituales del día a día, a la manera en que se desenvuelve en el momento de tomar decisiones.

La mayoría de las PYMEs no tienen establecidos de forma explícita la misión, códigos de conductas y la forma en que se transmiten y evalúan sus valores. COSO establece que se debe tener certeza de que los valores, normas, estándares de conducta y lo que la entidad desea transmitir a sus empleados debe ser entendido por toda la organización ya que guían su comportamiento, actividades y decisiones para establecer qué es lo que está bien y qué es lo que está mal.

En cuanto al grado de comprensión, la evaluación de la adhesión y el análisis de las desviaciones debe tenerse en cuenta que no solo es importante establecer un código de conducta sino también políticas que establezcan los lineamientos generales que son relevantes en la realización de tareas y, también, podrían establecerse, de forma más específica, procedimientos para los distintos ciclos del negocio.

También es importante evaluar los proveedores que se utilizan ya que sus actitudes y valores reflejan los servicios de preferencia de la compañía y sirven de ejemplo para el personal.

- *Aplicación práctica:* Se recomienda plasmar en un documento las conductas esperadas del personal y asegurarse de que las personas han tomado conocimiento de estas. Si bien, puede resultar un poco tedioso la formalización de las conductas, es la forma más simple y sencilla para comprometer al personal en la toma de conocimiento y, de esta manera, poder cerciorarnos de que han sido leídas. No es necesario que el documento sea extenso, basta con enumerar de forma general lo que se encuentra prohibido, entendiéndose que lo que no se encuentra en la lista está permitido. Una forma de hacerlo sería documentarlas, en papel o electrónicamente, dejando constancia mediante firma de que han sido leídas y entendidas. Se puede recurrir a frases amplias como “se encuentra prohibido”, “se encuentra permitido” y un detalle de cuestiones generales aplicables a todo el personal como “se deben cumplir los plazos establecidos”. Es importante utilizar lenguaje de fácil comprensión en todos los niveles y áreas de la organización y de no hacerlo muy extenso para que se cumpla el objetivo para el que fue creado.

En general, puede resultar aburrido para los empleados leer este tipo de documento y en ocasiones suelen no hacerlo, por lo que se podría hacer una combinación de lectura personal y capacitación grupal. También, podría involucrarse al gerente general en el proceso de capacitación ya que la mayoría de las personas no tienen acceso a escuchar su opinión sobre el tema en cuestión. Sería recomendable que exponga una breve introducción al código de conducta y posteriormente dejarlo en manos de los mandos medios. Lo importante de esto es que los valores, filosofía y buenas conductas sean transmitidos de forma clara y precisa, sin andar con rodeos,

no dejando posibilidad a malas interpretaciones. Cada entidad elegirá la forma de darlo a conocer que más se adecúe a su estructura.

Más allá del mecanismo que se decida, es importante que todo el personal firme, física o digitalmente, que ha tomado conocimiento de las conductas esperadas en la entidad y que no presenta dudas al respecto y comprometiéndose a cumplirlo. Una acción complementaria al código de conducta puede ser la utilización de afiches en lugares visibles en donde se encuentren expuestos de manera clara los derechos y obligaciones más relevantes que rigen a todos los empleados bajo ese ambiente de trabajo.

En cuanto a la evaluación del código de conducta podría realizarse una vez al año algunas preguntas cuyas respuestas serían anónimas para confirmar que los conceptos y directrices establecidos continúan vigentes en la mente de los empleados, pero indicando el área a la que pertenecen de forma general. Así, podrían analizarse las respuestas en grupo y obtener resultados segregados para que sean analizados en forma particular y en general para toda la compañía. Por último, para analizar si existen desviaciones al código de conducta podría establecerse una línea telefónica comúnmente conocida en inglés como “*hotline*” para recibir las denuncias anónimas en caso de que alguien observe conductas inapropiadas. o el no cumplimiento del código o políticas. En una PYME tener una línea de este tipo puede resultar fuera del presupuesto, por lo que podría reemplazarse por un buzón para que el personal deposite sus observaciones, teniendo la posibilidad de que las mismas sean anónimas.

## **Principio 2: La Junta directiva demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno**

Este principio trata sobre las responsabilidades de la supervisión, la aplicación de conocimientos y experiencias relevantes de parte del directorio, la independencia entre el directorio y la gerencia y la supervisión del sistema de control interno.

Antes de desarrollar este principio se debe aclarar que teniendo en cuenta la estructura de una PYME la figura de directorio no existe ya que es una pequeña o mediana empresa. Sin embargo, en caso que el dueño de la empresa no fuere el gerente general, la figura de directorio puede ser asimilada a la del dueño y el gerente general al de la alta gerencia y CEO. El problema se encuentra cuando las figuras son la misma persona, es decir, el dueño de la entidad es el gerente general. En ese contexto se recomienda que el gerente general asuma las funciones del directorio y que los gerentes de área asuman las funciones de la alta gerencia o CEO. Esto es así, porque de lo

contrario se presentarían problemas de segregación de funciones en las tareas de supervisión.

- *Aplicación práctica:* El dueño de la empresa, generalmente muy involucrado en la entidad, debiera ser el que posea la responsabilidad de la supervisión en relación a los requisitos y expectativas de todas las partes interesadas en la entidad (clientes, empleados, proveedores) así como también los requisitos legales y regulatorios y los relacionados con los riesgos.

Es muy importante que quien posea la responsabilidad de supervisión lo realice a conciencia, es decir, demuestre la importancia y necesidad de su cumplimiento ya que el mensaje que transmite a la entidad en general es realmente significativo para el éxito del sistema de control interno.

En cuanto al sistema de control interno específicamente, el o los dueños debieran ser los únicos responsables directos de su supervisión en función a las habilidades y experiencias definidas y mantenidas para la evaluación. Se requiere que el dueño sea plenamente independiente de la gerencia general, por ello se recomienda que no exista ningún tipo de vínculo sanguíneo y/o afectivo ya que es quien supervisará el diseño, implementación y conducción del control interno que la gerencia general realiza en los cinco componentes que COSO establece para el control interno. En las PYMEs, esta independencia requiere expresamente de objetividad ya que el vínculo entre el dueño y el gerente general suele ser muy estrecho, por ser una persona de su confianza.

Lo que respecta al gerente general o mandos medios, según lo definido, tendrían la responsabilidad de desarrollar e implementar el sistema de control interno cuyas tareas se desarrollarán en los próximos principios pero la responsabilidad de cada uno debe estar claramente definida y asignada.

Este principio establece que la supervisión es realizada también por el Auditor Interno y controlada por el comité de auditoría. Claramente esta estructura de organización es inaplicable en el contexto de una PYME; razón por la cual, queda a cargo exclusivamente del Gerente General y dueño de la empresa, según corresponda.

### **Principio 3: Con supervisión de la junta directiva la gerencia establece estructuras, reportes, y autoridades y responsabilidades en el alcance de los objetivos**

Este principio tiene como puntos focales la consideración de toda la estructura de la entidad, los canales de comunicación de informes y reportes y, los límites de autoridad y responsabilidad.

En lo que respecta a la estructura de la entidad, la gerencia general es quien debe establecer una estructura en función al negocio (naturaleza, tamaño, geografía), los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos y el negocio, la relación con los proveedores, la asignación de la autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y, los requerimientos de los entes financieros, impositivos y demás entes regulatorios.

Los canales de comunicación deben ser los necesarios para planificar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de la entidad. Para ello se requiere que se definan, asignen y establezcan límites de autoridad y responsabilidad. Por eso, es muy importante tener presente los conceptos de autoridad y responsabilidad. La Real Academia Española define a la autoridad como “*el poder que posee una persona para gobernar o ejercer el mando, de hecho, o de derecho*” y a la responsabilidad como “*la cualidad de ser responsable*”; considerando como responsable “*Obligado a responder de algo o por alguien*”.

La responsabilidad y la autoridad deben estar claramente definidas para todos los roles junto con sus límites para que puedan cumplir con la delegación requerida y no se acepten riesgos y conductas inapropiadas; el aprovechamiento de la tecnología para facilitar la definición y la limitación de roles y responsabilidades y, que los proveedores que actúan en nombre de la entidad entiendan el alcance de sus derechos.

- *Aplicación práctica:* Para poder dejar constancia de los niveles de autoridad y responsabilidades es necesario que se defina la estructura de la entidad. Esta tarea debe ser llevada a cabo por el dueño de la empresa, teniendo en cuenta las recomendaciones del gerente general en caso de contar con uno. Una forma de presentar la estructura de la entidad es a través de un organigrama, el cual debe ser conocido por todas las personas involucradas. COSO recomienda que se revise periódicamente la estructura; en el caso de una PYME puede resultar factible revisarla al menos una vez al año, pero debiera estar definido el responsable de hacerlo de antemano para que se asuma dicho compromiso. Por ejemplo, en las compañías con productos estacionales, podría revisarse en la época de baja de actividad; mientras que en las compañías cuya actividad es continua, debiera estar fijada en cualquier época del año.

Los canales de comunicación generalmente se visualizan en la estructura, es decir, cada persona conoce a quién debe reportar y comunicar, por ejemplo, a través de las líneas del organigrama. Pero lo que estaría faltando sería establecer qué comunicar (reportes, informes, etc), cuándo comunicar (plazos), y cómo realizarlo (soporte papel y/o digital). Esto puede surgir de los procedimientos establecidos

explícitamente o de algún reporte, mail, o notificación que se envíe con dichos conceptos.

En lo que respecta a la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad se recomienda realizar una matriz, es decir, un cuadro de doble entrada en donde se expliciten las tareas y líneas de reporte. Esta matriz podría realizarse de forma general hasta llegar a los mandos medios y luego, cada área, podría realizar su propia matriz con la distribución de tareas y responsabilidades entre las personas involucradas.

Una buena combinación para resumir este principio sería realizar un organigrama complementado con una matriz de las que surja la estructura organizacional, los canales de información y los niveles de responsabilidad y autoridad.

#### **Principio 4: La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados a los objetivos**

Este principio hace referencia a los recursos humanos que la entidad decide tener para poder cumplir con sus objetivos. Para ello, la entidad primero debe establecer las políticas y procedimientos que definen la competencia, requisitos y conductas que se desea que los individuos tengan en la organización y en el desempeño de sus funciones. Luego, la entidad debe gestionar el proceso para seleccionar, desarrollar y retener dichos individuos que son los que realizarán las tareas operativas y de gestión, dependiendo del área en que se desempeñen. Por último, la entidad tiene la necesidad de evaluar las competencias del personal, abordar las deficiencias y planear y preparar la sucesión de los puestos, ya sea por la desvinculación por voluntad propia del individuo o de la compañía.

- *Aplicación práctica:* Una vez definida la estructura de la entidad junto con sus canales de comunicación, las autoridades y responsabilidades, según se desarrolló en el principio anterior, es importante que la entidad defina cuántas personas se necesitarán para el desarrollo de las actividades y qué se espera de cada una de ellas. Siempre se recomienda plasmarlo de alguna manera, en formato papel o digital, pero esto no es realmente necesario; basta con comunicárselo al empleado y estar seguros de que fue comprendido. Tenerlo plasmado, física o digitalmente, da mayor seguridad a los altos mandos de la compañía de que las personas se comprometen a cumplirlo y al personal el alcance de su trabajo.

En una PYME es muy común que esto ocurra verbalmente, en una reunión informal entre el dueño y el gerente general o bien, se encuentran definidos mentalmente por el dueño. Se recomienda siempre dejar evidencia del perfil del trabajador para que no existan inconvenientes en el desarrollo de las funciones de ambas partes, tanto

de la entidad como del propio individuo contratado. También sirve para la selección del personal.

Luego es importante que se establezcan mecanismos para atraer, desarrollar y retener a los empleados. Esto significa que antes de contratar a una persona se debe pensar cómo atraer, en función a las competencias del personal requerido, a aquellas personas que cumplen con el perfil deseado. Para esta tarea puede solicitarse la intervención del personal de recursos humanos y, en caso de no poseer dicho departamento, puede contratarse una agencia de selección de personal. Tampoco es obligatoria la intervención de alguna de dichas partes, en la medida que la atracción y selección del personal se realice a conciencia y de manera objetiva.

Además de la atracción (etapa de ingreso del personal a la compañía), la entidad debería establecer las medidas para desarrollar y retener a su personal (etapa en la que el personal forma parte de la compañía). En el desarrollo, es fundamental la capacitación de los empleados ya sea interna, como el refuerzo de las conductas esperadas, modificaciones en la presentación reportes e informes, cambios en algún sistema interno, etc.; o bien externa, como la actualización de ciertas normas regulatorias, alguna maquinaria nueva adquirida o cualquier otro tema que dentro de la entidad se desconozca y que se requiera de su conocimiento. A veces, las PYMEs, con el propósito de no gastar recursos en capacitación cometen el error de exigir al personal el desempeño de ciertas funciones en las que no se encuentran capacitados para realizarlos, provocando de esta manera en la desvinculación voluntaria del personal. Al mismo tiempo, cuando se capacita al personal, el empleado se siente que es importante para la compañía y ésta genera un valor agregado para ellos.

Por ello, es importante que se resuelva la manera en la que se desea retener al personal. Esto no solo hace referencia al reconocimiento económico sino también, al verbal brindándole apoyo y recursos para que puedan desarrollar sus funciones como corresponden. Por ejemplo, una forma simple y sencilla es ofrecerle los recursos de oficina para que el empleado pueda desempeñar sus funciones; si alguien trabaja con base de datos grandes debiera tener una computadora con un procesador de datos acorde, como así también material de oficina como hojas, lapiceras y demás. Pero a veces, no solo alcanza con políticas de retención, en algunas ocasiones ajenas a la compañía, el personal decide desvincularse voluntariamente, por ejemplo, por problemas familiares o deseos de cambios; o bien, es la entidad la que desea desvincular al individuo, por ejemplo, porque se identificó o evaluó el mal desempeño en sus funciones o simplemente por reducción de personal o problemas internos entre ellos. Ya sea de una o de otra manera, la entidad debe tener preparada la sucesión del puesto de trabajo para evitar repentinos inconvenientes. Esto significa,

que la entidad debe ir preparando a subordinados, entrenándolos ante posibles cambios de roles. Esta situación se puede observar en época de vacaciones, licencias, o similares en las que el personal puede, o no, avisar que se ausentará de su puesto de trabajo. Es por ello, que se recomienda tener *backups* en los puestos claves. Contar con procedimientos escritos, aunque sea de las funciones principales y su metodología de ejecución, facilita este cambio de roles y permite contar con un protocolo o etapas bien definidas para cubrir las posiciones sin que haya una interrupción en las tareas.

### **Principio 5: La organización hace rendir cuentas a los individuos por sus responsabilidades en el control interno**

Este principio se focaliza en hacer cumplir las responsabilidades; establecer medidas de rendimiento, incentivos y recompensas; evaluar la pertinencia de dichas medidas; considerar la excesiva presión y evaluar el rendimiento y recompensa o disciplina de los individuos.

- *Aplicación práctica:* Es importante diferenciar las responsabilidades en lo que se refiere al sistema de control interno. El dueño responsabiliza al gerente general para que comprenda los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad y respalde el logro de los sus objetivos a través del sistema de control interno. El gerente general será el responsable de diseñar, implementar, conducir y evaluar la estructura de la entidad y la asignación de autoridad y responsabilidad asignadas. Para ello será necesario una figura fuerte que “baje línea” de qué, cómo y cuándo se pretende conseguir, es decir, se necesita de un líder que exponga de forma clara, comprometida y a través de su ejemplo la integridad y los valores éticos, la competencia, la estructura, los procesos y la tecnología que influyen en la cultura organizacional<sup>27</sup>.

La evaluación de la responsabilidad requiere que en caso de existir desviaciones se establezcan las medidas correctivas pertinentes. También de dicha evaluación deben surgir las medidas de rendimiento, incentivos y recompensas que deben ser establecidas conjuntamente por el dueño y el gerente general de la compañía. El reconocimiento del desempeño debe tener un equilibrio cuantitativo y cualitativo. Es muy común que en las PYMEs no exista ningún tipo de reconocimiento, la gerencia general toma por dado que cada persona debe realizar las tareas que le fueron

---

<sup>27</sup> La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

designadas. Sin embargo, el reconocimiento de haberlas realizado en tiempo y forma incrementa la productividad y el incentivo para continuar realizándolas de la manera solicitada y sirve de ejemplo para el resto del personal.

El reconocimiento no significa que deba ser siempre económico, puede ser desde el envío de un mail a toda la compañía, un almuerzo o cena de cortesía, un día de licencia, y hasta la asignación de una cantidad mayor o variedad de tareas; cualquiera de estas opciones es válida y efectiva. Pero en todos los casos debe ser equitativo para todo el personal, de lo contrario esto podría tener el efecto contrario al buscado. De la misma manera, cuando un individuo no cumple con las expectativas y estándares de conducta esperados deben aplicarse sanciones o tenidos en cuenta para no ser promovidos y tampoco recompensados.

También es importante que los mandos medios y altos, es decir, todos aquellos individuos que poseen personal a cargo deben considerar el grado de presión que ejerce debido a que un exceso de presión o presión en actividades y situaciones que no son requeridas puede influenciar negativamente en la consecución de los objetivos y hasta generar fraude para alcanzar las metas establecidas ya que, con el afán de cumplir con las tareas encomendadas puede generar la toma de represalias o vergüenza a decir que no puede cumplir con el trabajo solicitado.

## **EVALUACION DEL RIESGO**

El segundo componente que menciona COSO es la evaluación del riesgo, entendiéndose como tal un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar la posibilidad de que un evento ocurra e influya negativamente impidiendo que se cumplan los objetivos planteados. Sin embargo, debe definirse un grado de tolerancia al riesgo, es decir, un nivel aceptable de variación en el desempeño en lo que respecta al logro de los objetivos. Esto es importante ya que una entidad no podría trabajar con un nivel del cien por ciento debido a los elevados costos de inversión de recursos y tiempo; y tampoco podría pretender reducir el riesgo al cero por ciento por las mismas razones.

El AICPA respecto a este componente expuso:

Muchas compañías evalúan el riesgo de forma regular, pero no se atribuyen el mérito. Si analiza los riesgos que enfrenta su organización y cómo se relacionan con sus controles internos, entonces está evaluando efectivamente sus riesgos. Documentar sus riesgos y evaluaciones puede ser tan simple como tomar notas de estas conversaciones y puede proporcionar una base útil para administrar el riesgo a lo largo del tiempo. Asegúrese de considerar las áreas de riesgo financieras y no financieras y de que los programas, las operaciones, los recursos humanos, la tecnología y cualquier otra área no financiera se evalúen en busca de impactos potenciales.

**Principio 6: La Organización especifica los objetivos con suficiente claridad para ser identificados y evalúa los riesgos relacionados a dichos objetivos**

Los objetivos que la gerencia general establezca para las diferentes áreas deben ser claros, es decir, no prestarse a confusión; específicos e individuales para cada una de las áreas y; alcanzables y realizables.

- *Aplicación práctica:* Como se estableció en el capítulo anterior, se pueden diferenciar tres tipos de objetivos: operacionales, de reportes y de cumplimiento. Estos objetivos pueden tener subobjetivos para cada área, departamento y sucursal y, junto con los subobjetivos debieran tener establecidos un nivel aceptable de riesgo y comunicado a los responsables directos. Es importante que los objetivos sean medibles para poder evaluar su consecución.

Por ejemplo, sería importante para los objetivos de reporte que se establezca una fecha límite de presentación. En el caso de que el informe sea interno, la fecha la establecerá arbitrariamente la compañía entre el área que produce la información y quienes la necesitan para la toma de decisiones. Dicha fecha deberá ser pactada en función al tiempo que demanda generarla y que se necesita para la toma de decisiones. En el caso de reportes externos la fecha será establecida por el ente solicitante o regulador y su grado de maniobra para pactarla será nulo.

Los objetivos operacionales, serán establecidos por la cabeza de la compañía en función a lo que se pretende alcanzar, a los recursos disponibles y a los factores externos que influyen directa e indirectamente a la compañía. Es decir, se deberá tener en cuenta el tipo de cambio cuando se utilicen insumos importados ya que afectan directamente al costo, la situación económica del país, ya que afecta directamente a la demanda del producto. De nada que el departamento de fabricación fije un objetivo de producir una determinada cantidad de productos si, por ejemplo, el área de distribución no posee donde almacenarlos, o no puede distribuirlos a los proveedores por falta de camiones.

Finalmente, los objetivos de cumplimiento suelen tener penalidades cuando no son realizados. La falta de presentación de una declaración jurada de impuestos o realizada fuera de término puede generar que el fisco establezca una multa a la compañía. Por eso, es importante identificar quién es responsable y que esté informado de la fecha en la que debe cumplir con dichos objetivos. En el contexto de la PYME argentina se puede dar el caso de contar con un staff administrativo básico que es supervisado por un estudio contable e impositivo externo responsable de la presentación y cumplimiento de las obligaciones de información y presentación. Este servicio tercerizado externo es importante que conozca las pautas de control interno que rigen a la compañía y como estos deben adaptarse para cumplirlas igualmente.

**Principio 7: La organización identifica los riesgos para lograr los objetivos de toda la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser encarados**

Los riesgos a los que se enfrenta la compañía suelen identificarse en el proceso de planificación. Dicho proceso generalmente es la etapa presupuestaria, cuando la gerencia establece cantidades a producir, ventas mensuales, costos y gastos estimados, cantidad de personas requeridas, fechas de reportes, etc. La compañía debe identificar todos los riesgos que en dicho momento se encuentran asociados a los objetivos que, por lo general, suelen ser anuales y para toda la compañía o bien, específicos para un área, subunidad o región en particular. Pero este proceso no solo involucra a los riesgos actuales sino también a los emergentes, es decir a los que podrían llegar a suceder.

- *Aplicación práctica:* La gerencia general es la encargada de establecer los objetivos y las áreas responsables de conseguirlos son los encargados de confirmar que son realizables. Como los objetivos tienen asociados riesgos que podrían influir negativamente en su consecución, deben identificarse tanto los factores internos como la pérdida de personas claves en ciertas funciones importantes de la entidad (un gerente de ventas, o la persona que liquida impuestos), la pérdida de información relevante por algún siniestro (incendio o robo) o rotura de alguna maquinaria específica importante; como los factores externos, aumento de precios de la materia prima o del tipo de cambio para productos importados, nuevas regulaciones laborales a favor del trabajador, o avances tecnológicos que dejan obsoleto a nuestro producto. Una vez que se identificaron los riesgos, se deben analizar estableciendo el grado de ocurrencia, es decir, si es probable o no de que suceda, el supuesto impacto que estos tendrían en la compañía y el periodo de tiempo en que influenciará. Identificados los riesgos, se deben determinar si se tomará alguna acción. Por ejemplo, en el caso de pérdida de una persona clave en la preparación de los Estados Financieros, se deberá optar por ir preparando una persona internamente para que asuma dicha función, buscar a una nueva persona con el conocimiento o tercerizar la actividad con un estudio contable. Otro ejemplo, puede ser que se cierre la importación de algún insumo importante o su precio aumente considerablemente. En dicho caso deberá analizarse la posibilidad de fabricarlo internamente, buscar fabricantes locales si es que es importado o viceversa o bien sustituirlo por otro y adaptar nuestro producto. Finalmente, en caso de un incendio debiera analizarse tener un seguro, al menos, en las maquinarias de mayor valor para que cubra todo o parte de su costo.

### **Principio 8: La organización considera el potencial fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos**

Este principio considera que la evaluación de riesgos que afectan al logro de los objetivos, que se planteó en el punto anterior, podrían estar afectados por un potencial fraude.

La Real Academia Española define como fraude a *“la acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete”*. En nuestro caso en cuestión, se refiere a la acción que realiza uno o varios sujetos, internos o externos a la compañía, en relación con reportes fraudulentos y salvaguarda de activos.

- *Aplicación práctica:* Establecidos los objetivos y los riesgos asociados a estos, la gerencia general en conjunto con las cabezas de áreas, deberían identificar las diferentes formas en las que se podría realizar fraude atentando contra los reportes y salvaguarda de activos. En este caso se debería identificar primero quien o quienes quisieran emitir reportes fraudulentos y atentando contra la salvaguarda de activos, la razón por la cual lo cometerían y las posibles formas en que pudieran suceder. Por ejemplo, un vendedor querría mostrar mayores ventas para lograr alcanzar cierto objetivo o indicador y de esta forma cobrar una comisión de ventas. Para lograrlo se podría recurrir a la colusión entre el vendedor y el personal de contabilidad que realiza el reporte de ventas mensuales.

Otra manera de realizar fraude, esta vez relacionada a la salvaguarda de activos, podría ser que cierto personal tuviera asignado un vehículo de la compañía y lo utilice para cuestiones personales. Esto podría tener una consecuencia importante si el sujeto que lo maneja lo hace en estado de ebriedad o bien, sufre un accidente; además de generar mayores gastos y deterioro en el bien.

A veces, no solo suelen ser los incentivos (como el cobro de una comisión) los que generen acciones fraudulentas por parte del personal interno o externo, también el exceso de presión que la Gerencia o dueño de la compañía ejerce sobre ellos puede incitar a cometer fraude. Por ejemplo, para cumplir con la fecha de entrega de reportes el personal del área contable puede presentarlos apurados con información errónea o incompleta. Otro ejemplo, pero del personal externo, podría ser que un proveedor presionado para entregar algún material disminuya su calidad al fabricarlo para realizarlo más rápido.

Como suele decirse, para cometer un ilícito se debe tener la intención y la oportunidad para realizarlo. En el caso del fraude es lo mismo. Quien lo cometa debe tener la oportunidad, es decir, la posibilidad de hacerlo por controles débiles, no eficientes o por la falta de ellos.

Por ejemplo, continuando con el ejemplo del vehículo, si nadie controla que se devuelvan los vehículos a la compañía el fin de semana, algún vendedor podría utilizarlo, o bien también realizarlo durante el horario laboral, pero para cuestiones personales.

**Principio 9: La organización identifica y evalúa los posibles cambios que pueden afectar significativamente el sistema de control interno**

La compañía se enfrenta a permanentes cambios internos y externos que no siempre son previsibles, por ello es por lo que constantemente deben evaluarse el sistema de control interno ya que podría ser obsoleto, o más bien, podría generar conclusiones que no son los apropiados o poniendo en riesgo el no cumplimiento de los objetivos.

- *Aplicación práctica:* Es importante identificar los posibles cambios que podrían producir que no se alcancen los objetivos pactados. Por ejemplo, los cambios en el ambiente externo como una modificación en el ambiente regulatorio o un nuevo impuesto, podría generar una menor ganancia o una penalidad. Otro cambio puede ser que en determinadas fechas no puedan circular camiones y, por ende, no se puedan distribuir los productos. Esto puede generar el no cumplimiento de contratos y si el objetivo era lograr un mayor alcance a nivel regional dicho objetivo puede verse afectado. En este caso lo que se busca es cumplir los objetivos y que el sistema de control interno que ha sido diseñado sea eficiente.

Otro punto importante es evaluar el modelo de negocio. Como sabemos las PYMEs, en general, buscan crecer a nivel de cuota de mercado, ya sea en una ciudad aumentando el alcance a los barrios o bien, a nivel provincial o país, aumentando ciudades o provincias. Esto puede implicar que la compañía deba adaptar su negocio en función de estas nuevas locaciones debido, por ejemplo, a su cultura o normativas específicas. Continuando con el ejemplo de distribución de mercadería, puede ser que un día en particular se cierren ciertas calles debido a que se establece una feria. Eso puede afectar directamente el esquema de distribución del producto y la compañía deberá adaptarse para cumplir su objetivo de incrementar cuota de mercado.

Incrementar la cuota de mercado, por ejemplo, puede suponer cambiar la estrategia de ventas para ciertas zonas debido a que si son negocios pequeños o dueños de edad avanzada no les guste pagar mediante transferencia bancaria y prefieran en efectivo o mediante la emisión de cheques. En este caso deberá disponerse de personal que los retire, lo que implicará disponer de una persona que realice este trabajo y contratar un seguro en caso de robo dependiendo del importe que maneje y del riesgo que la compañía está dispuesta a asumir.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Haciendo una breve reseña de lo visto en el capítulo anterior, las actividades de control son aquellas acciones que la compañía establece a través de políticas y procedimientos con el objetivo de mitigar riesgos y de esta manera, poder alcanzar los objetivos propuestos.

En este componente es importante destacar lo que Enrique Fowler Newton indica al respecto:

El entorno de control y las actividades de supervisión son especialmente importantes en las organizaciones pequeñas donde: a) las actividades de evaluación de riesgos, de control y de información y comunicación son más débiles: b) no se practican todas las segregaciones de funciones aconsejables.

Con relación a este componente el AICPA sostuvo:

Asegurarse de tener los controles apropiados implementados no solo para los informes financieros, sino también desde una perspectiva tecnológica, es fundamental para abordar el componente de actividades de control. Es un buen ejercicio revisar anualmente los controles escritos en sus áreas clave de informes financieros y mantener una discusión sobre si son apropiados dado el tamaño y la complejidad de su organización, así como cualquier transición de personal.

### **Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables**

En este principio se debe tener en cuenta que las actividades de control deben estar integradas con la evaluación de riesgos, considerar los factores específicos de la entidad, determinar los procesos relevantes del negocio, evaluar una combinación de procesos de negocios relevantes, considerar qué nivel de actividad es apropiado y tener cuenta la segregación de funciones.

- *Aplicación práctica:* Las actividades de control se encuentran asociadas a riesgos a los que se enfrenta la compañía y que se desean mitigar o evitar, es decir, que las acciones de control que se lleven a cabo deben vincularse a riesgos específicos; de lo contrario, la acción no tendría razón de ser. Por ejemplo, si decimos que todos los pagos deben estar autorizados por el gerente general estamos buscando evitar que se emitan pagos no vinculados a la actividad y que tome conocimiento para comprobar que correspondan, es decir, el gerente general es quien decide qué pagos realizar. En este caso, la actividad de control es la firma en la Orden de Pago y el riesgo asociado es la salida de fondos no autorizados. Otro ejemplo, vinculado al área de recursos humanos, sería contar con un reloj que establezca el horario de ingreso de los empleados mediante la huella digital. Este control biométrico sirve para

mitigar el riesgo de que los operarios no ingresen a tiempo y retarden o generen inconvenientes en el proceso de producción. Este último ejemplo puede no ser aplicable a una empresa de logística, supongamos una PYME que tiene 5 camiones y se encarga de la repartición de productos lácteos. En este caso no sería necesario que los choferes marquen su horario de ingreso o egreso ya que dependerá de los días y horarios en que la empresa necesite realizar la repartición de productos. O más aún si es que los choferes se llevan los camiones a sus casas. En conclusión, las actividades de control y los riesgos asociados dependen del tipo de negocio en cuestión.

Como se dijo en el capítulo anterior, los controles pueden ser manuales o automáticos. La firma en las órdenes de pago es un control manual, pues es el Gerente General quien debe leer la orden de pago y analizar la pertinencia del gasto y, en caso de estar correcta, autorizarla mediante firmarla. Un control automático es el reloj de datos biométricos que envía una alerta al área de recursos humanos cuando los empleados no hayan ingresado dentro del horario previsto. El primer control mencionado, es decir, la firma, es un control preventivo ya que tesorería no debería emitir ningún pago sin la firma de gerencia; mientras que, el segundo control, el de los datos biométricos, es un control detectivo ya que la información que se envía a gerencia es posterior al ingreso del personal.

Otro tipo de control muy habitual son las evaluaciones de desempeño y las revisiones analíticas, generalmente en las áreas más importantes y que son la principal razón de la compañía. Por ejemplo, en un local de reventa de electrodomésticos, la evaluación de desempeño del área comercial será medida a través del importe total vendido en el mes. Esta evaluación será acompañada de una revisión analítica en la que se compare además del importe total, el tipo de electrodoméstico, la marca, comisiones pagadas, y gastos en publicidad entre otros.

### **Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales de tecnología para alcanzar sus objetivos**

Como sabemos, los controles generales de tecnología sobre los sistemas desarrollados sirven para asegurar que este control automático funciona adecuadamente según ha sido diseñado e implementado y aseguran que el cumplimiento esperado de las operaciones.

- *Aplicación práctica:* las actividades de control de seguridad pueden limitar el acceso o edición de la información que se encuentra en el sistema según la función y responsabilidad de cada empleado. Esto es muy común que se observe cuando se carga una factura de un proveedor. Quien carga la factura no posee autorización para

aprobar la orden de pago, y mucho menos para abonarla. De la misma manera, quien carga el pago de un proveedor no debiera tener acceso a editar la factura y modificar su importe.

Un tema relevante de este tipo de actividades de control es la infraestructura tecnológica que se necesita. En general, suele ser costosa y compleja ya que no solo implica el costo de los equipos y su mantenimiento sino al espacio físico que ocupa, a su sistema de ventilación, y calidad de la tecnología. Es por ello que se debe evaluar la relación costo-beneficio de estas actividades para la compañía.

Otro tema a tener en cuenta son las posibles amenazas (internas o externas) que pueden sufrir, principalmente los virus o hackers que atacan a la información que se encuentra en los sistemas. Por eso es muy importante limitar el acceso a los datos, al sistema operativo, a las redes y demás aplicaciones a los que tiene acceso el personal. Al acceder a internet el usuario debe tener especial cuidado con los archivos que abre en su mail, las páginas a las que accede y a la información que se le suministra. Una manera de reducir el riesgo podría ser si la empresa tuviera un *mail* corporativo y se limitara el acceso a los correos personales que pueden sufrir algún tipo de violación. También el acceso a redes sociales suele estar vinculado a amenazas y puede restringirse su acceso. Para ello se debe evaluar qué limitar y a quienes limitar pues, por ejemplo, el personal de marketing que trabaja con redes sociales debiera tener acceso a las redes sociales con la que trabaja la compañía.

Otra forma de reducir el riesgo es la utilización de antivirus adecuados a nuestro negocio y actividad.

**Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen que se espera y procedimientos que ponen las políticas en práctica**

La compañía establece políticas que determinan lineamientos para alcanzar los objetivos planteados y procedimientos que ponen en práctica las políticas.

- *Aplicación práctica:* Si bien las políticas y procedimientos pueden ser tácitas o expresas, es recomendable que estén por escrito, de esta manera, se evita que haya malinterpretaciones. Las políticas y procedimiento sirven para que los empleados visualicen los objetivos establecidos por la gerencia y la forma en que pretende alcanzarlos. Un ejemplo podría ser que la política de proveedores sea abonar a 30 días y solo un día a la semana. Mientras que el procedimiento, establece todo lo relacionado a la emisión de la orden de pago (emisión, partes intervinientes, autorizantes, archivo), condición de pago (efectivo, transferencia, cheque) y día, hora y quién la abonará, en que se abonará y la forma en que se abonará ya sea por

trasferencia o cheque bancario, días en los que se emitirán los pagos y días y hora en el que los proveedores deberán retirarlo.

Las políticas deberán incluir quiénes son responsables de su implementación y los procedimientos deben especificar los responsables de su ejecución. Continuando con el ejemplo anterior, el responsable de implementar la política será el gerente de administración y finanzas y los responsables de su cumplimiento serán los empleados involucrados.

Continuando con el ejemplo de pago a proveedores, si se posee un máximo para abonar por caja en efectivo dicho importe debiera ser revisado anualmente ya que podría haberse desvalorizado el poder adquisitivo de la moneda o, podría haber surgido alguna nueva reglamentación por parte del fisco que impida el pago en efectivo en ciertos casos o a partir de cierto importe.

Es importante que las actividades de control sean realizadas oportunamente, los firmantes de órdenes de pago, aquellos que autorizan mediante firma la emisión de cheques o la ejecución de transferencias deben controlar que posea toda la documentación adjunta necesaria y requerida por el procedimiento para posteriormente aprobarlo mediante firma, en caso de ser pertinente. Si no cumple con todos los requisitos deberá ser rechazada y anulada. Para reducir el riesgo las actividades de control deben ser realizadas por personal competente, según su complejidad y volumen de transacciones. Tomando otro ejemplo, en la selección del personal será importante la participación del personal del área de recursos humanos, pero será el Gerente del área solicitante quien tenga la responsabilidad su selección y contratación.

Por último, las políticas y procedimientos deben revisarse periódicamente, al menos una vez al año, y en caso de ser necesarias actualizarse.

En cuanto a las políticas y procedimientos, establecer políticas puede resultar un poco más simple que los procedimientos ya que las primeras poseen como fin plasmar las intenciones generales de la entidad respecto a un tema en especial. Mientras que, los procedimientos hacen referencia a la forma específica en que se llevarán a cabo los procesos o actividades, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en las políticas.

Un ejemplo, para diferenciar una política respecto de un procedimiento, podría ser que “todos los pagos realizados mayores a 50.000 pesos argentinos deben ser realizados por el gerente general, no se aceptan pagos en efectivo y que todos los gastos de publicidad deben estar autorizados por el gerente de ventas y el gerente general”; este es el caso de una política. Por su parte el procedimiento, podría establecer la forma y plazos en que los pagos deben realizarse, por ejemplo, fijando

un día especial para el pago a proveedores; si es indistinto realizar pagos con transferencia o cheques, y cómo serán las autorizaciones previas al pago de la publicidad: mediante firma en la orden de pago, digitalmente en la página del banco al momento de hacer la transferencia o, mediante correo electrónico al área de pago a proveedores.

En las PYMEs, si bien el procedimiento es importante, se recomienda privilegiar el código de conducta y las políticas en caso de no poseer recursos disponibles y tiempo para la formalización de los procedimientos.

## INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Como se explicó en el capítulo anterior, los requisitos de información están determinados por el funcionamiento continuo de los otros componentes de control interno, teniendo en cuenta las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos. Los sistemas de información respaldan la toma de decisiones informada y el funcionamiento del control interno al procesar información relevante, oportuna y de calidad de fuentes internas y externas.

El AICPA sostuvo que:

Al igual que la evaluación de riesgos, obtener y comunicar información son cosas que muchas pequeñas compañías ya hacen, pero es posible que no se den cuenta de cómo esos procesos se relacionan con los controles internos. La recepción y difusión de información desde y hacia fuentes internas y externas son esenciales para el funcionamiento de sus controles internos. ¿Cuenta con sistemas que puedan capturar y procesar los datos que necesita para proporcionar información de calidad a la gerencia y al directorio y para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios? Recibir información relevante y de calidad es fundamental, y comunicarla a las partes adecuadas es igualmente importante.

### **Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza una cantidad relevante de información para apoyar el funcionamiento del control interno**

La información es de suma importancia para que la compañía pueda alcanzar sus objetivos. Para ello, se requiere que se identifique y defina qué información es relevante para la gerencia y qué nivel de detalle es necesario. Posteriormente será necesario identificar las fuentes de información de las que se obtendrá.

- *Aplicación práctica:* La gerencia debe identificar la información que quiere tener a disposición, el grado de detalle, cuándo la requiere y qué área será encargada de procesarla y entregársela. Por ejemplo, si se necesitaran conocer las ventas (en cantidades y en términos de moneda), será del área de comercialización de la que surja dicha información. Pero la gerencia podría requerir un informe financiero no solo con las

ventas, sino con todos los costos y gastos asociados, entonces, en dicho caso, podrá ser el área de administración y contabilidad quien se encargue de recopilar todos los datos y entregárselos a gerencia.

Supongamos que la compañía estableció como objetivo la disminución de la contaminación ambiental generada. Para ello, redactó una política de separación de residuos en tres tipos: plástico, papel y otros. Conjuntamente el departamento de Administración y el de Logística elaboraron un procedimiento en el que se estipula: la forma en que cada área deberá clasificarlos y colocarlos en sus respectivos lugares y, los días en que serán recolectados. Adicionalmente, Gerencia General requerirá un informe trimestral al área de Administración en el que se establecerá de forma mensual, comparativamente y acumulada en el año del peso de los distintos tipos de residuos que se generaron de forma mensual. De esta manera se podrá evaluar si se está cumpliendo el objetivo propuesto.

**Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno necesarios para apoyar su funcionamiento.**

La gerencia general debe ser clara al comunicar los objetivos, su estrategia y las actividades de control interno, así como también las responsabilidades y roles de cada una de las personas que forman parte de la compañía. Esto es importante ya que son las bases en las que se apoya el funcionamiento del control interno. El canal de comunicación de la información dependerá de qué se quiera comunicar, del público al que está dirigida y su costo asociado; su selección estará a cargo en primer lugar de la gerencia general y luego, de los jefes de área.

- *Aplicación práctica:* La comunicación incluye a las políticas y procedimientos que el personal debe cumplir. La gerencia general se encarga de comunicar los objetivos y los mandos medios de las políticas y procedimientos, pero esta comunicación no debe ser solo al personal, sino también a terceras partes que se encuentren vinculadas. Por ejemplo, por política de la compañía, la gerencia general puede haber decidido que todas las cobranzas sean con transferencias bancarias o cheques a nombre de la entidad y emitidos por el cliente, es decir, no se aceptan cheques de terceros. En ese caso el gerente de Administración y Finanzas es el responsable de transmitirle esta política a tesorería y serán éstos quienes se lo comuniquen a los clientes. En este caso la actividad de control será ejercida por el departamento de tesorería quienes serán los responsables de no aceptar otros medios de pago.

Otro punto importante de este principio es que la información debe fluir hacia todas las partes de la compañía, es decir, en todas las direcciones; no solo hacia arriba

(Gerencia General) sino hacia todas las áreas de la compañía. Es por ello que se recomienda que para que todo el personal tenga acceso se utilicen canales como el mail, o carteles en lugares donde todo el personal frecuenta como en el comedor o lugar de reuniones.

La comunicación debe ser eficiente, lo que significa que se debe cerciorar que quien requirió la información del control debe recibirla; por ello, en ocasiones, es factible dejar constancia de su recepción enviando un *mail* o haciendo firmar un documento. Finalmente, este principio, hace referencia a que se debe tener un canal de comunicación en el que los empleados puedan denunciar violaciones a las políticas, procedimientos y a conductas no hacen posible que los objetivos se cumplan. En una PYME tener una línea telefónica podría ser muy costoso pero podrían buscarse alternativas como un buzón de mensajes, una página en la que se envíe los datos a través de un mail anónimo u alguna otra forma que se considere eficaz. La idea es que el empleado se sienta seguro que al denunciar el hecho será anónimo y no sufrirá represalias por parte de nadie.

**Principio 15: La organización se comunica con los terceros respecto a temas que afectan a la funcionalidad del control interno**

Este principio resalta la importancia que tienen los terceros en el funcionamiento del control interno ya que pueden proporcionar información importante sobre los objetivos de la entidad a los propietarios, clientes, reguladores, analistas financieros, entidades gubernamentales y otras partes externas. La organización desarrolla e implementa controles que facilitan la comunicación externa.

- *Aplicación práctica:* para la comunicación con terceros pueden desarrollarse políticas y procedimientos que vinculen a los terceros para que brinden la información que la compañía requiera. Esto puede hacerse mediante un buzón de mensajes anónimos, reuniones, o a través del llenado una encuesta, entre otras opciones. Más allá del canal de comunicación elegido, lo importante es tener una vía de comunicación con asesores, contadores, abogados, consultores y personas que influyen en la toma de decisiones, la conozcan. Es muy relevante que tengan acceso a la gerencia general para poder identificar posibles alianzas. El objetivo de esto es tener la mirada de la compañía que permite a la gerencia y a otro personal autorizado a identificar las tendencias, eventos o circunstancias que pueden afectar el logro de los objetivos.

## MONITOREO DE ACTIVIDADES

Como se vio en el capítulo anterior este componente es el encargado de evaluar al resto de los componentes de control interno y los principios asociados a estos. Esto significa verificar que los cinco componentes se encuentran presentes y funcionando como corresponden ya que los objetivos de la entidad pueden ser modificados por cuestiones internas o bien por hechos externos y, por consiguiente, de control interno pueden volverse menos efectivos u obsoletos.

Finalmente, el AICPA respecto al último componente expuso:

Después de identificar sus actividades clave de control interno y considerar cualquier información recibida de terceros, el paso final en el proceso de control interno de COSO es monitorear sus controles. El monitoreo continuo es crítico porque los controles solo son efectivos si se siguen. Los auditores independientes pueden brindar retroalimentación relevante en esta área a través de sus pruebas de controles internos, pero eso no es suficiente para monitorear la efectividad del control. Además, desde una perspectiva de gobierno, su directorio debe comprender el proceso de monitoreo de la administración y recibir actualizaciones.

### **Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando**

Para poder verificar que todos los componentes se encuentran presentes y funcionando en la compañía deben evaluarse. Estas evaluaciones pueden ser continuas (mientras se está desarrollando la actividad) o separadas a las funciones asociadas. La selección del tipo de evaluación dependerá principalmente del tipo de actividad de control y de la tarea realizada.

Un ejemplo de las evaluaciones continuas podría ser un control automático sobre el sistema contable cuando se cargan asientos contables, no permitiendo la carga de asientos desbalanceados. Otro control de esta índole que puede presentarse en un proceso productivo es que a medida que se fabriquen piezas, exista una persona que vaya verificando que éstas cumplen con las características y calidad establecidas. En un proceso productivo, una evaluación separada podría ser que se verifiquen si existieron devoluciones de parte de clientes por no cumplir con la calidad solicitada.

En el área contable y administrativa un control continuo sería verificar la fecha cuando se están cargando las declaraciones juradas vs el vencimiento fijado por el ente regulador. Un control separado, podría ser que se tome una muestra de órdenes de pago y se verifiquen que se encuentran aprobadas mediante firmas autorizadas.

Una cuestión importante al realizar las evaluaciones es la selección del personal que las realizará ya que debe ser idóneo en el tema. Considerar un auditor interno en algunas PYMEs podría ser costoso por lo que, las diferentes áreas podrían ir rotando al hacer

las evaluaciones y de esta forma toda la compañía conocería las tareas que cada una realiza. Por ejemplo, el responsable del área contable podría hacer las evaluaciones del área de ventas y el área de ventas podría realizar las evaluaciones del área de tesorería. Es recomendable tener una combinación de este tipo de evaluaciones ya que las continuas detectan problemas o inconvenientes mientras la actividad se está desarrollando. En cambio, las separadas son posteriores a la realización de la actividad y todo inconveniente será detectado luego de que haya tenido lugar.

**Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno a tiempo a las partes relacionadas para que tomen las acciones correctivas incluyendo a la gerencia y a la junta de directores en caso de corresponder**

Detectadas las deficiencias del control interno de la compañía es muy importante que se comuniquen a las áreas afectadas y a la Gerencia General para que entre ambas partes puedan tomar las acciones correctivas. Para ello es necesario que la comunicación sea realizada a tiempo, para evitar que se continúen produciendo las mismas deficiencias.

- *Aplicación práctica:* Una compañía que identificó deficiencias, es importante que indague la razón por la cual el control falló. En el caso de las PYMEs el gerente general deberá comunicarse con el área responsable del control e investigar la razón de su falla o no cumplimiento. Las deficiencias pueden presentarse porque la actividad ya no se realiza de la forma establecida en el control, en cuyo caso, deberá actualizarse el control. Otra razón podría ser que el personal no conoce las actividades de control por lo que se debería capacitar a los empleados. O bien, podrían presentarse excepcionalmente, lo que implicaría que la probabilidad que vuelva a suceder sea muy baja. En el caso de que sea frecuente será necesario identificar las medidas de acción. También podría ser el caso que la deficiencia sea porque está mal diseñado el control, en cuyo caso deberá rediseñarse.

Más allá de la razón de la deficiencia es importante monitorearla para que la Gerencia se asegure que se han corregido y no vuelva a suceder.

Por ejemplo, si las órdenes de pago no tuvieran reiteradamente la firma de aprobación de la Gerencia, sería importante indagar por qué no la tienen. Es porque Gerencia se olvida de firmarlas, las aprobaciones son telefónicas, o los pagos realmente no están autorizados. En el ejemplo de las declaraciones juradas, si excepcionalmente fue presentada luego de su vencimiento debiera indagarse si se debió por una causa interna o externa a la compañía, por ejemplo, podría estar

enferma la persona que realiza la actividad en cuyo caso debiera buscarse en reemplazo para estas ocasiones.

En una PYME, detectar una deficiencia es importante, pero más importante es detectar por qué se realizan y qué medida correctiva que debe tomarse.

## **CONTROL INTERNO APLICACIÓN PRÁCTICA PARA PYMES**

El propósito de este capítulo es evidenciar, a través de un ejemplo concreto, el concepto de control interno COSO junto con sus cinco componentes y diecisiete principios que se desarrollaron en los capítulos anteriores.

Para efectuar este ejercicio se ha seleccionado una PYME argentina, de la provincia de Córdoba, que se dedica a la comercialización de automóviles y utilitarios nuevos de una marca exclusiva y, usados en general. Esta empresa es de tipo familiar, de larga trayectoria, en crecimiento y con un plantel laboral de alrededor 30 personas trabajando de manera directa en relación de dependencia.

En la cabeza de la compañía se sitúa al presidente de la compañía, hijo del fundador de la empresa. Le sigue en jerarquía el gerente general y, finalmente, cuatro gerentes para cada uno de sus departamentos: ventas, autoplanes, repuestos y mantenimiento y, administración y finanzas.

Se establecieron los siguientes objetivos anuales:

- Operacionales: aumento de las ganancias y del rendimiento financiero, disminución de la contaminación, aumento del grado de satisfacción de los clientes, y control de los activos fijos de la entidad.
- De reporte: cumplir con los reportes en tiempo y forma tanto para los requeridos internamente como para los exigidos por el fabricante, gestores, estudio contable.
- De cumplimiento: cumplir con las normas, leyes y regulaciones en las que la compañía se encuentra alcanzada.

### **AMBIENTE DE CONTROL**

El componente Ambiente de Control tiene como eje central a la entidad en forma general y a los mandos altos y medios en forma específica, haciendo hincapié en sus actitudes, conductas y lo que se espera de ellos. Aquí surge la necesidad de contar con una estructura clara, roles bien determinados y claridad en los mensajes que no den lugar a dudas en lo concerniente al compromiso de la gerencia con la ética y los valores de la organización. Asimismo, incluye el interés en atraer, desarrollar y retener a los empleados; y, hacer rendirles cuentas por sus responsabilidades.

Existen distintas acciones que la organización puede llevar a cabo para poder cumplir con estos requisitos. Una de ellas es establecer un código de conducta o un detalle de

acciones de las conductas que se esperan de todo el personal en general y de aquellas que se encuentre prohibido realizar en la entidad. A través de un curso de inducción, por ejemplo, se debería socializar y explicar estos preceptos para confirmar que las personas que forman parte de la compañía efectivamente han leído y comprendido lo que la organización pretende de ellos. Lo que se recomienda es que el mensaje sea directo, con oraciones cortas, adaptado a los receptores que se van a estar formando y sin utilizar tiempos verbales condicionales como “podría”, “debería” ni tampoco utilizar palabras como “se recomienda”, “se espera”. Lo que está prohibido debe decir “se prohíbe”, “no se permite/no se puede realizar...” y en las cuestiones positivas debe decir se “debe”, se “tiene”. De esta forma no se deja lugar a dudas, ni puertas abiertas, a malas interpretaciones que ponen en riesgo a la entidad. Otra manera de que el personal tome conocimiento de las conductas esperadas, la cual puede o no complementar a la anterior, es incluir en ciertos espacios físicos de la organización como cocina, comedor y lugares de reuniones carteles indicativos de los valores y conductas esperadas, derechos y obligaciones y lo que se encuentra prohibido realizar. Los mensajes deben ser cortos y directos, y también es muy útil recurrir a la utilización de símbolos e imágenes, como cruces o tildes, y el uso de diferentes colores, como rojo y verde, para hacer la lectura y su entendimiento más fácil.

La organización anual de una capacitación para reforzar los conceptos es muy eficiente para recordar las políticas. Es necesario que se involucre el gerente general enfatizando la importancia de su cumplimiento y de denunciar aquellas situaciones que transgreden las conductas y políticas establecidas. Los gerentes deben cumplir el código de conducta y de esta forma animar a que el resto de los empleados también lo haga, por ello es realmente necesario que “prediquen con el ejemplo”, es decir, que bajo ningún punto de vista transgredan las políticas y normas establecidas.

Finalmente contar con buzones para que el personal denuncie todo tipo de transgresión al código de conducta de forma anónima es un buen recurso para este tipo de actividad, ya que puede realizarse de forma anónima. Es importante que el acceso al buzón sea fácil y anónimo, por ejemplo, en un lugar no alcanzado por las cámaras de seguridad. De esta manera se incentiva la revelación de este tipo de hechos sin temor a represalias. Así mismo, se debe seleccionar una persona responsable para llevar un seguimiento del tema. En algunos casos, dicha persona suele ser el dueño de la compañía.

Con el objetivo de exhibir claramente la estructura organizacional y su capital humano, un organigrama es una buena herramienta para representarla gráficamente. Con este se muestran las relaciones entre los departamentos, puestos y empleados mediante

líneas. El personal externo y de soporte puede ser incorporado al mismo mediante línea de punto. Dentro del personal externo y de soporte, se encuentran los asesores de marketing y publicidad, los estudios contables y jurídicos, los gestores, los consultores de recursos humanos y cualquier otra persona que no posee una relación de dependencia con la entidad, pero con la que se tiene un contacto estrecho e influye en la toma de decisiones.

El organigrama facilita la visualización de cada persona dentro de la entidad permitiendo conocer el resto de las áreas y los canales de comunicación de las tareas encomendadas y de las distintas solicitudes. Esto puede resultar evidente para una persona que lleva algún tiempo en la compañía, pero es realmente útil para aquellas que recién ingresan, para el personal externo y demás partes interesadas. Por otra parte, también permite determinar aquellas personas que resultan claves, calcular indicadores como costos y ventas de cada departamento, evidencia posiciones que ya no son necesarias o bien y, la responsabilidad respecto al alcance de los objetivos es de designar con un organigrama.

El organigrama permite visualizar los tres departamentos "0km y usados", "Autoplanes" y "Repuestos y mantenimiento". Para cada uno se establecieron objetivos operacionales de aumentar ganancias y de aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

En lo que a gestión de recursos humanos se refiera, se deben separar tres instancias. La primera, sería la etapa previa de selección. Antes de cualquier contratación es necesario determinar la verdadera necesidad del personal. Para esto se tiene que definir el puesto y las tareas a realizar, su horario, lugar de trabajo y si será considerado personal clave en el área en que se desarrolle. Esta tarea tiene que ser realizada por el responsable directo de la persona a contratar ya que es quien mejor conoce el puesto, sus funciones y responsabilidades y, verificada por el gerente del departamento en cuestión. Para ello debe documentarse, es decir, dejar evidencia del perfil que se está buscando.

Por ejemplo, en la fuerza de venta se deberán definir los aspectos básicos como el horario de trabajo. Para ello se deberá decidir si habrá atención al público los fines de semana y horario para dichos días y; si se desempeñará en centros comerciales, como los vendedores de autoplanes, se deberán investigar previamente las condiciones pre-pactadas por dichos establecimientos. En lo que respecta al personal administrativo las obligaciones de reportes y legales determinarán las épocas de cierre de balances, liquidaciones de impuestos anuales, en las cuales el trabajo será más intenso y es probable que deban alargar las jornadas habituales de trabajo en estos ciclos de mayor

actividad. Es decir, se deberá conocer todo lo relacionado al puesto de trabajo para que, cuando se comience con la selección, no existan dudas frente a las distintas consultas que los candidatos pudieran realizar. Además, es bueno aclararlas de ante mano para que no existan confusiones ni vacíos que pudieran originar malas interpretaciones.

La segunda etapa está referida a la contratación y retención del personal. Se debe tener en cuenta la importancia del personal, su eventual rotación o reemplazo y qué medidas tomará la organización para retenerlo y utilizar su potencial. Aquí se podrán determinar también indicadores de eficiencia, cumplimiento de objetivos, programas de formación y un posible sistema de recompensas y méritos basados en su productividad y cumplimiento de las tareas. Cada área podrá tener distintos tipos de incentivos. Lo importante en todos los casos es que sea clara, transparente y de conocimiento público, para no causar conflictos innecesarios que puedan afectar el ambiente de trabajo y la productividad por eso requiere de mucha atención y análisis.

Por ejemplo, la fuerza de venta tiene un objetivo claro y concreto: aumentar las ventas y su incentivo es económico. El área de administración tiene por objetivo el cumplimiento en tiempo y forma de la presentación de informes o liquidaciones impositivas y su incentivo será materializado mediante la licencia de medio día al mes en caso de haber cumplido con todos los informes mensuales. Este mismo incentivo se aplicará en el área de entrega de automóviles, en caso de cumplirse el objetivo de entrega a tiempo y en forma de los automóviles. En esta instancia es importante destacar que para el reconocimiento por una buena labor no es necesario que sea siempre económico o material, sino que puede bastar con el envío de un mail a toda la compañía informando que se lograron los objetivos y agradeciendo las tareas realizadas, colocando una foto con los empleados del mes, o simplemente mediante un saludo público frente a sus compañeros, todo dependerá del presupuesto que maneje la empresa y del logro alcanzado.

Adicionalmente se realizará una evaluación al personal de parte del superior directo y validada por el gerente de área y viceversa. Esto sirve tanto al evaluador como al evaluado ya que conocer si existieron desviaciones respecto a los objetivos planteados, al código de conducta, a los canales de comunicación y sirve como antecedente para la próxima y última etapa de recursos humanos. Debe tener el carácter de una charla, descontracturada, dentro de las instalaciones de la compañía, preferentemente en un lugar "neutro" es decir, no en las oficinas de las partes. Esta evaluación tiene que ser realizada una vez al año, abarcar el periodo calendario y dentro de los tres primeros meses posteriores.

La última etapa se refiere al momento de la desvinculación del personal, ya sea forzosa o voluntaria. La evaluación de la etapa anterior debiera reflejar la satisfacción o no del personal para poder identificar si es probable, o no, una desvinculación voluntaria de parte del empleado. Así mismo, antes de la desvinculación forzosa del personal debiera existir una instancia de llamadas de atención, por ejemplo, a través de las evaluaciones o dejando asentado con el área de RRHH que hubo una charla explicando las actitudes o tareas que deben ser modificadas o realizadas. Esto tiene la finalidad de tratar de que el empleado corrija sus actitudes y asuma el compromiso de trabajo para el cual se lo contrató. En caso de que la desvinculación sea voluntaria y se tratara de personal clave, debiera intentar persuadir a la persona para que revea su decisión si es que la entidad le interesa su retención. Si esto no es posible, también se tiene que considerar que esa persona puede ser un potencial “embajador” de nuestra organización que podría llegar a tener beneficios a futuro si se llegaran a continuar las relaciones una vez que se encuentre en su nueva organización. Por ejemplo, si nuestro personal de administración comenzara a trabajar en la fábrica de automotores podría priorizar la asignación de unidades teniendo en cuenta que conoce las características de la compañía o recomendar a personas para cubrir algún puesto de trabajo. También podría colaborar en la búsqueda de una nueva persona para reemplazarla.

Finalmente, tomada la decisión de desvinculación, forzosa o voluntaria, la organización debería tener un plan de acción para enfrentar la situación, una especie de protocolo que determine los pasos a seguir y posibles acciones a tomar en caso de que surjan controversias entre las partes. En este caso, será el estudio jurídico el encargado de resolver este tema.

Una vez efectivizada la desvinculación se tiene que proceder a la reorganización de personas, procesos y tareas que son directamente afectadas por esta situación. En primer lugar, se debería analizar internamente si existe alguna persona que pudiera ocupar el puesto o tomar parte de las tareas, en especial, si se tratase de personal clave como es un supervisor de ventas o de contabilidad. Para ello, debiera verificarse si existe alguna persona que trabaje en la compañía que cumpla con los requisitos y aptitudes para el puesto. Caso contrario, deberá realizarse una búsqueda externa, a través de una consultora o de forma directa a través de avisos en páginas web, diarios y comunicación interna incentivando la colaboración interna en la búsqueda de alguien que cumpla con dichas capacidades. Se recomienda que la entidad también cuente con una base de datos alimentada por búsquedas anteriores para casos en que fuera urgente la contratación, por ejemplo, contactando a candidatos que ya hayan sido

entrevistados y que fueran parte de búsquedas anteriores similares y la contratación se frustró por alguna razón externa al cumplimiento de los requisitos de búsqueda.

En lo que respecta al desarrollo de recursos humanos, es importante analizar el grado de presión e incentivos a los que los distintos trabajadores se encuentran expuestos. Cierta presión se considera "positiva" para que los empleados se encuentren enfocados y bien dispuestos, pero el exceso no es conveniente debido a que en el mediano-largo plazo suelen cansarse, equivocarse y hasta cometer errores o fraude para cumplir con los objetivos y tareas encomendadas. Para visualizarlo mejor, por ejemplo si el personal administrativo responsable de impuestos estuviese comprendido solo por una persona y que además de sus tareas normales se encuentra en el mes de vencimiento del impuesto a las ganancias dicha persona se va a encontrar con un alto grado de presión. Y si adicionalmente, se le suma que justo la compañía se encuentra con una fiscalización de impuestos provinciales, en el afán de cumplir con los plazos establecidos y evitar multas, puede que cometa errores por querer cumplir con todo lo previsto y puede que, consciente o inconscientemente, comprometa la calidad y reputación de la organización. Para evitar esto podría ofrecerse la colaboración de alguna persona para que cumpla la función de asistente y colaborador. De la misma manera, podría ocurrir que una excesiva carga laboral y durante un periodo extenso de tiempo finalice con la desvinculación voluntaria de un personal clave de la compañía.

Por su parte, la presión debe ser tenida en cuenta en el momento de la evaluación. Debieran incluirse preguntas como, ¿cuántas veces al mes se queda después de hora?, ¿considera que puede cumplir con sus tareas dentro de los plazos previstos?

Al momento de requerir un esfuerzo adicional al personal, hay ciertos elementos que permiten una adecuada planificación y una disminución del impacto negativo que pudiera tener en los empleados. Informar de antemano, explicar las causas que llevan a tener que realizar tareas adicionales, efectuar un reconocimiento una vez que se haya cumplido el objetivo, son maneras de hacer sentir a la persona que forma parte de la compañía y que su esfuerzo es conocido y valorado por sus superiores. Un sistema periódico y continuo de evaluación de la performance del personal también permite valorar y reconocer estas acciones realizadas por el personal y pueden llevar consigo un sistema retributivo o de incentivos que mantengan al personal motivado y comprometido con su trabajo y la organización. Lo importante de las evaluaciones es que se realicen de forma consciente, junto con una explicación personal del superior con su dependiente. Esto permite comprender a la otra parte y generar un mejor ambiente laboral.

## EVALUACION DEL RIESGO

El componente Evaluación del Riesgo, hace referencia de aquellos eventos que pueden ocurrir y afectar negativamente el logro de los objetivos planteados por la gerencia. Por lo que se deben analizar y plantear su tolerancia para cada categoría de objetivo.

En lo que respecta a los objetivos operacionales planteados por la Gerencia General (aumento de las ganancias y del rendimiento financiero, disminución de la contaminación, aumento del grado de satisfacción de los clientes, y control de los activos fijos de la entidad) es conveniente dividirlos por área para ser más específicos y analizar los riesgos de cada departamento en particular.

Así, el incremento de las ganancias del departamento de 0Km y Usados podrá ser aumentando su cuota de mercado o bajando los precios para aumentar la cantidad de ventas de unidades. En el caso de los 0Km debiera ser a través de la cuota de mercado ya que las concesionarias en la venta directa de automóviles de fábrica no pueden establecer cualquier precio, sino que tienen un precio de referencia fijado por el fabricante, teniendo un margen de maniobra muy bajo. Por ello se podría optar por la estrategia de bajar un poco el precio, pero principalmente debe focalizarse en aumentar la cantidad de unidades vendidas. Por ejemplo, incorporando nuevos canales de venta como el contacto a clientes anteriores y pactando visitas para que conozcan los nuevos modelos, mejorando el financiamiento o entregando algún regalo como alfombras, kit de seguridad o polarizado de vidrios. También la invitación personalizada a algún evento en la compañía en el que puedan testar las unidades y se les ofrezca un refrigerio para poder conversar sobre sus necesidades y preferencias de productos.

A partir de lo anterior deben analizarse los riesgos relacionados. Si se elige incrementar la cantidad de unidades vendidas proveyendo financiamiento propio a clientes, debe tenerse un equipo especializado en analizar cada crédito otorgado ya que el riesgo asumido podría ser muy alto. Esto puede ser muy costoso para una PYME e involucrar un alto riesgo de incobrables, por ello la mejor solución debiera ser focalizarse en fuentes de financiamiento externo. Para ello pueden realizarse contratos con bancos o entidades financieras para que ellos asuman el riesgo relacionado a la cobranza, pero ofreciendo tasas competitivas por hacer contratos especiales con los oferentes de crédito.

Si se elige el contacto a clientes en sus viviendas o lugares fuera de la empresa, debe analizarse el aumento del costo por visita por la utilización de *Test Drive* (automóviles

de prueba) vinculado directamente al aumento de gastos como nafta, incremento de vendedores ya que los vendedores irán al lugar en el cual el cliente potencial lo cite, y del seguro del automóvil.

En el caso de la entrega de algún regalo debe analizarse el riesgo de asumir el stock de los mismos, la disponibilidad en el momento de la entrega, la autorización de parte del fabricante y en especial la calidad de este ya que, en caso de no cumplir con la expectativa del cliente puede ser contraproducente. Por ejemplo, en el caso que se decida bonificar el polarizado, debe tenerse en cuenta la marca y calidad ya que de no ser bueno el mismo puede influir negativamente y no solo no aumentar los ingresos sino más bien disminuirlos. Igual consideración de la calidad debe tenerse aún con objetos pequeños, tales como llaveros o lapiceras. Es un reflejo de la representación de la marca. Independientemente de la estrategia que se seleccione es importante que siempre se cuente con el stock de vehículos, evitando una ruptura de stock.

En el caso de venta de autoplanes, un incremento de las operaciones está asociado directamente a la cantidad de suscripciones. En general, estas se realizan con tarjetas de débito y crédito para que sea más eficiente su cobro. El principal riesgo asociado es que se cancelen los débitos automáticos y se rechacen o desconozcan los pagos. Por ello, es importante que las cobranzas se concilien de forma diaria o semanal.

Finalmente, el departamento de repuestos y mantenimiento podría aumentar las ventas a través de una mayor publicidad, por ejemplo, promocionando que las entregas de los automóviles que realicen el *service* se realizan en un plazo máximo de 2 horas, es decir, mucho más rápido que la competencia. Para ello debieran preparar al personal para que desarrolle una agenda en función al tipo de automóvil y *service* que desea realizarse de tal forma que combine aquellos más rápidos con los de mayor duración. También, en este caso, debe analizarse si cuenta con todos los repuestos requeridos previamente al otorgamiento de un turno.

En lo que se refiere al incremento del rendimiento financiero podría establecerse una política en la que todos los pagos a proveedores, excepto al fabricante de automóviles que establece su propia forma de pago, sean a 30 días desde que se entrega el bien o se brinda el servicio, otorgando un adelanto, en caso de ser requerido, del 25% del precio del bien. El riesgo asociado es que esto no se cumpla y genere un inconveniente financiero al momento de realizar los pagos, en especial al fabricante con el que el poder de negociación es casi nulo. También se debiera analizar proveedores frecuentes para extender el plazo de pago a 40-45 días asegurándoles la compra exclusiva y fijando

precios bi o trimestrales. Estos proveedores pueden ser librerías, distribuidoras para productos de limpieza, y proveedores de honorarios jurídicos, contables y publicidad.

Respecto al objetivo de disminución de contaminación podría también dividirse por departamento. Para ello se tiene que realizar una medición inicial para tener como punto de partida y ser utilizada en comparación con mediciones posteriores una vez implementadas las nuevas políticas. Podría medirse la cantidad de resmas de papel utilizadas y cantidades de bolsas de residuos que produce cada área. Luego, podrían implementarse clasificaciones de la basura en papel, plásticos, vidrios y otros. El principal riesgo asociado a este objetivo es la mala clasificación y condición de los residuos ya que deben cumplir con ciertos requisitos como por ejemplo el caso de los envases en *Tetrapack* deben estar previamente lavados y secados para ser reciclados. Por ello es importante explicar previamente mediante carteles, *mails* y charlas la importancia de focalizarse en el objetivo y de cumplirlo debidamente. Alentar al cumplimiento del este objetivo es muy importante por eso una forma de hacerlo sería realizar competencias por departamentos y el “equipo” que gane en el mes tiene, por ejemplo, algún refrigerio para el próximo lunes.

La medición grado de satisfacción de clientes puede ser tercerizado, si es que no se cuenta con suficiente personal, o bien podría capacitarse a una persona para que lo realice desde la compañía. Un riesgo asociado a este objetivo es que no se llame a todos los clientes, o bien, no se insista si es que se llamó y no respondió al mismo. También está el riesgo de fraude, es decir, que quien realice las llamadas mienta respecto de los resultados obtenidos.

Por último, respecto a los activos fijos, el principal riesgo es que sean utilizados para fines personales. Esto puede darse principalmente en los automóviles designados a vendedores o personal jerárquico.

Respecto a los objetivos de reporte y de cumplimiento encomendados, en general, al departamento de administración y finanzas. Como objetivo general de esta área se incluye el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones requeridas por los distintos organismos y en función a la normativa vigente. Es decir, objetivos de reporte externos como las presentaciones de declaraciones juradas exigidas por los organismos impositivos, informes específicos o reportes requeridos por el registro del automotor, e informes exigidos por el fabricante. Fijado el objetivo general, debe detallarse las tareas necesarias para su cumplimiento como: qué información debe contener el informe, quién y cuándo lo realizará y, cómo deberá ser presentado. Estas pautas podrán ser fijadas

internamente en conjunto con el usuario de la información o bien, pactadas de antemano si es requerido por un tercero.

Internamente, por ejemplo, el área de ventas podrá requerir un informe mensual de la cantidad de autos vendidos por cada vendedor, el margen de utilidad que generó cada modelo de automóvil y las ventas monetarias y en unidades acumuladas. Por su parte la gerencia general podrá solicitar un estado de resultado mensual y un reporte financiero actual y proyectado sobre esa base, poder alinear las estrategias de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos. El incumplimiento en el tiempo pactado puede llevar a la mala toma de decisiones de parte de las distintas gerencias ya que, los informes, suelen estar asociados, por ejemplo, al incremento de la publicidad, refuerzo de la fuerza de ventas, modificación de estrategias entre otras; lo que implicaría que también puede provocar el incumplimiento de otros objetivos como el operacional de aumentar las ventas.

Por otro lado, la falta de presentación en tiempo y forma de reportes externos puede generar multas e intereses. En estos casos los riesgos pueden ser debido a factores externos (errores en la página *web* del ente regulador, corte de luz, o problemas en la obtención de la información) o internos como negligencia del personal o fraude.

En efecto, cambios en el ambiente externo (como los desarrollados en el punto anterior), o bien, cambios en el ambiente interno (como por ejemplo reestructuraciones en la gerencia general) afectan directamente el sistema de control interno y deben también analizarse en caso de corresponder ya que son riesgos muy importantes que afectan a todos los objetivos de la compañía.

Otro tema importante que se debe analizar en este componente es el riesgo de fraude en forma general, aplicable a todos los objetivos. Hay distintos elementos que pueden contribuir a la materialización de esta acción, como ser la presión que se ejerce sobre el personal en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Un vendedor, para alcanzar cierto nivel de ventas que se encuentra asociado a la obtención de un premio puede estar incentivado a generar ventas ficticias. Este es un riesgo que puede mitigarse a través de controles específicos como, por ejemplo, estableciendo que la venta, generadora de la comisión, se perfeccione con el pago total y la entrega del vehículo ya que a veces su entrega puede demorar varios meses porque depende no solo de la existencia física del vehículo sino también de que se disponga de todos los papeles legales para su patentamiento.

El fraude en el departamento de repuestos, al ser venta al detalle, la situación anterior no aplicaría debido a que en la mayoría de los casos se factura y entrega el bien en el mismo momento. El riesgo en este último caso se encuentra asociado al pago con tarjeta de crédito ya que si el cliente la rechaza la venta no será cobrada. Por ello, debieran tomarse las medidas requeridas para disminuir la probabilidad de que esto ocurra. Por ejemplo, se debe instruir al personal a solicitar el documento de identidad de la persona y chequear la foto con la persona física y el que aparece en la tarjeta. De esta manera, existiría el riesgo residual que la entidad asume por el rechazo del pago sin justificación y desconocimiento de la firma del comprobante.

Otro tema importante respecto del fraude es la salvaguarda de activos. El departamento de administración suele ser el responsable del manejo de este tema. Para mitigar el riesgo de un incendio o robo se podría optar por la contratación de un seguro que cubra dichos siniestros en los automóviles. Para el caso de la documentación para mitigar el riesgo de pérdida o destrucción, pueden realizarse *backup* periódicos de la información digital y escanear la documentación en soporte papel. La frecuencia con la que se realizará dependerá del riesgo tolerante analizado, es decir, podría realizarse mensual, trimestral o anualmente, esto dependerá del costo-beneficio que la compañía analice. Asimismo, este respaldo debiera encontrarse en una ubicación física distinta al lugar en donde se encuentra la documentación.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

La entidad debe desarrollar las actividades de control para reducir los riesgos identificados a niveles aceptables, considerando el uso de tecnología, políticas y procedimientos. Para ello se deben considerar las actividades claves de cada área, las personas responsables y el grado de detalle que se pretende alcanzar.

Dentro de los objetivos operacionales, relacionados al aumento de las ganancias y al rendimiento financiero, existe el riesgo de ruptura de stock que provoca la pérdida de ventas. Una de las actividades de control que se puede establecer para minimizar dicho riesgo es determinar un stock de seguridad. Para ello, se debe fijar una política que indique la cantidad del stock mínimo requerido de cada modelo. Dicho número podría estar fijado conjuntamente entre el departamento de ventas y el de administración y finanzas, en función a la demanda potencial, la demanda pasada y la disponibilidad financiera de la entidad. Posteriormente debería realizarse un procedimiento en el que se establezca, quienes proveerán la información necesaria, quién será el responsable de calcularlo, cuándo debería realizarse, cuándo se realizará la compra, a quién se debe

reportar y cualquier otra variable que se considere importante. El procedimiento también debe indicar quién será el responsable de tomar la decisión de cuántas unidades comprar, el momento en que las mismas se solicitarán al fabricante y las medidas correctivas en caso de que alguna de las partes intervinientes no cumpla con las tareas encomendadas.

En cuanto al uso de la tecnología, es importante que el sistema de stock envíe una alarma o aviso a las personas responsables indicando el modelo de automóvil que se encuentra por debajo del stock mínimo establecido, en particular para aquellos modelos que se consideren claves para el área comercial de la entidad.

En el departamento de autoplanes, también se estableció como objetivo el incremento de ventas y de su análisis surgió el riesgo asociado al cobro ya que en general se realizan mediante tarjeta de crédito y débito. En este caso, es importante establecer una actividad de control que verifique el cobro de las cuotas. Esto puede realizarse validando el resumen diario de las ventas emitido por el aparato con el que se cobran las tarjetas (aparecen solo las transacciones aceptadas) coinciden con los comprobantes individuales de cada tarjeta. Luego, el vendedor debiera rendir al supervisor los comprobantes, quien realizará una tilde indicando que se controló. En caso de no presentar diferencias será el departamento de administración y finanzas quien debe confirmar el ingreso de los fondos validando los cierres diarios de los vendedores (emitidos por el aparato de cobro), el resumen de la página *web* de la tarjeta y el cobro depósito en la cuenta bancaria de la compañía.

El caso de los obsequios, como *kit* de seguridad o polarizado, al momento de comunicarse con el cliente para conocer su grado de satisfacción respecto del automóvil y el servicio de atención también se le puede consultar si está conforme o tuvo algún inconveniente con el obsequio. Lo mismo ocurrirá con los llamados a clientes del departamento de repuestos y mantenimiento para conocer si el cliente quedó satisfecho con el tiempo de entrega del automóvil.

Respecto al objetivo de disminuir la contaminación podría realizarse un informe mensual comparativo por departamento en el que se especifiquen el peso de los residuos generados por departamento, su clasificación en reciclables y no reciclables y las resmas de papel consumidas. Estos datos por sí solos no indicarían demasiado, sino que habría que compararlos con la medición inicial y mensual de cada departamento y entre sí. También se debe realizar un testeo de los residuos para verificar que los mismos se encuentran bien clasificados y en las condiciones solicitadas una o dos veces al año. Para reducir costos, esta actividad debería realizarse con personal

interdepartamental y de manera sorpresiva, reduciendo costos de solicitar personal externo y permitiendo que cada área se organice de la mejor manera.

Con relación al control de los activos fijos podría dividirse en tres:

- Inmuebles: contratar seguros anuales y una vez al año firmar que sean renovados evitando que queden desprotegidos frente algún siniestro.
- Automóviles: contratar control satelital de tal forma que se puedan localizar los vehículos y verificar su ruta. En este último caso, resulta útil la comparación del recorrido previsto respecto del realizado por el vendedor.
- Maquinarias: anualmente realizar un inventario verificando su estado y funcionamiento.

Como objetivo de cumplimiento se estableció cumplir con las normas, leyes y regulaciones alcanzadas. Un riesgo asociado es que el departamento de administración y finanzas no se encuentre actualizado con las últimas normativas. Una de las actividades de control a incluir podría ser la asignación de personal específico para que efectúe de manera periódica, por ejemplo, una vez por semana, un relevamiento en el boletín oficial y las páginas *web* del fisco (nacional, provincial y municipal) y envíe estas novedades a todo el personal que se encuentre afectado por ellas. Todo esto podría estar establecido en un procedimiento que incluya fechas, responsables, y demás detalles tanto en la búsqueda de la información como en la comunicación de la información. Con relación a los reportes, conciliaciones y actividades habituales podría realizarse un *check list* indicando todas las tareas, el responsable y su firma en caso de haberse realizado. Al final podría tener la firma del gerente de administración indicando que se controló que las mismas se efectuaron. En ambos casos es importante que se indique la fecha.

Finalmente, resulta muy útil realizar un procedimiento de pagos a proveedores en el que se distingan tres instancias: selección del proveedor, la compra y entrega y, el pago. Cada una tendrá que especificar cotizaciones, autorizaciones, plazos y forma de pago; pudiendo existir distintas condiciones en función al precio y tipos de compra. El uso de una tecnología adecuada podría ser relevante ya que permitiría eficientizar la carga de las cotizaciones, la selección del proveedor y su posterior autorización de la orden de pago. De esta forma sería más ágil y quedarían registradas las fechas y usuarios que realizaron cada actividad.

Otro punto para tener en cuenta es el establecimiento de plazos para revisar tanto las políticas y los procedimientos, ya que las pueden quedar obsoletos y perder vigencia.

Esos cambios en las políticas y procedimientos pueden verse afectados tanto por factores internos, como la creación o eliminación de ciertos puestos de trabajo o redistribución de tareas, o bien, por factores externos como cambios en la demanda o la incorporación de nuevos competidores.

La oportunidad del control resulta clave para que este sea útil y efectivo. Por lo que debe definirse si el control será preventivo o correctivo por eso es importante que se defina el momento en que deben realizarse. En el caso de la concesionaria de autos de nada sirve que el control de stock se realice luego de que se procese la solicitud de unidades a la fábrica. Pero en el caso del departamento de administración, el control de la presentación de las declaraciones juradas será posterior a la fecha de su vencimiento. En este orden de ideas, la misma lógica se aplica al momento de establecer una correcta segregación de funciones, la persona que efectúa la tarea no puede estar encargada de verificarse a sí misma.

Continuando con el ejemplo, quien debe realizar la actividad de control de stock mínimo no puede ser la persona encargada de realizar la solicitud y, en el departamento de administración, la persona que verifica el cumplimiento de las declaraciones juradas antes de su vencimiento no puede ser la misma encargada de efectuar la presentación de estas declaraciones juradas. Es decir, en todos los casos las actividades de control deben realizarse de manera oportuna y teniendo en cuenta una adecuada segregación de funciones.

Por último, en el momento en que las actividades de control detecten fallas debe analizarse inmediatamente su causa y tomar las medidas necesarias para evitar que estas no vuelvan a ocurrir. Se debe determinar si fue una falla aislada o si es recurrente y si la causa se debió a un error, negligencia o intencionalidad por parte de la persona que la ejecutó. La detección de una falla también conlleva a una verificación sobre la efectividad de la actividad de control, ya que es posible que se requiera revisar a los efectos de determinar su pertinencia y sí fuese necesaria una modificación o actualización del mismo para asegurarse que continúa siendo efectivo el control. Es decir, habrá que indagar en los casos que no se cuente con el stock mínimo requerido o si las declaraciones juradas no fueron presentadas a término.

## **INFORMACION Y COMUNICACION**

El componente de información y comunicación hace referencia a la obtención y generación de información útil de fuentes internas o externas. El requerimiento de

información debe ser comunicado internamente incluyendo los objetivos y responsabilidades para que el sistema control interno funcione adecuadamente y, su resultado, debe ser comunicado a los interesados que la solicitan (internos o externos).

La concesionaria de automóviles tiene la obligación de informar al fabricante los patentamientos de sus ventas por modelo. Para ello, el departamento de administración y finanzas deberá recurrir tanto a fuentes de información internas, en la que se identificarán los números de chasis de los automóviles vendidos, como también, a fuentes externas de la que se obtendrán los patentamientos reales del período solicitado utilizando los números de chasis para validar la información. En función a dichos datos se armará el reporte correspondiente y la información se cargará en la página del fabricante.

Internamente, la gerencia general requerirá conocer la cuota de mercado que representaron sus ventas para decidir la estrategia de venta que se utiliza. Para ello utilizará información suministrada por el registro del automotor (el total de patentamientos por marca y modelo) y lo comparará con fuentes e información interna (patentamientos propios). Se puede observar que para cumplir con un requerimiento interno se utiliza información interna y externa.

Es importante destacar que la comunicación debe ser oportuna. Para el primer caso, el fabricante establece un plazo máximo en el cual se deberían cargar los datos y, de no cumplirlo, enviará una nota indicando su incumplimiento. Persistiendo esta situación o repitiéndose se suele establecer alguna penalidad; y en el segundo caso, será la propia gerencia quien deberá analizar la razón y la penalidad de su incumplimiento.

Para validar la eficiencia y rentabilidad de cada departamento se solicita internamente un informe semestral con la facturación, cantidad de empleados y fondos erogados en el pago de salarios, comparado los tres departamentos que generan ingresos (ventas de automóviles, autoplanes y repuestos y mantenimiento).

Los ejemplos anteriores son el resultado de actividades de control que sirven para validar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos por la Gerencia General y/o dueño de la compañía. En el caso de los patentamientos, la concesionaria se planteó el aumento de las ganancias y rendimiento financiero y fruto de las diferentes actividades de control surge el informe del que se obtiene que se aumentaron las ventas. Lo mismo sucede si la ganancia aumentó porque disminuyó el costo de venta teniendo en cuenta que el principal costo directo asociado a las ventas es el sueldo de los empleados.

Un informe comparativo departamental, mensual y acumulativo sería necesario para verificar que se esté cumpliendo el objetivo de reducir la contaminación. La obtención de datos podría realizarse del remito que se obtiene cuando se entregan las bolsas. Dicho informe debería ser reenviado a todos los gerentes para que tomen conocimiento y lo comparen con lo que se encontraba previsto.

En todos los casos la comunicación debe ser realizada en tiempo y forma, es decir, en el plazo previsto y bajo el formato solicitado. Una comunicación a destiempo puede generar malas interpretaciones, y por lo tanto malas decisiones; o bien, un llamado de atención inicial de parte del fabricante, una multa, y, si es recurrente, hasta podría provocar la pérdida de la representación de la exclusividad de la marca. La presentación fuera de término de declaraciones juradas a organismos de contralor puede tener como consecuencia multas e intereses y hasta una posible fiscalización.

En cuanto a la información interna, una demora en la presentación puede significar la toma de malas decisiones de parte de los altos mandos, y afectar directamente a la consecución de los objetivos planteados.

En este componente además de obtener y generar información relevante también hace a la comunicación de los objetivos y responsabilidades que asume cada empleado en el funcionamiento del control interno. Es importante hacer hincapié en los objetivos de la entidad, especialmente los altos mandos deben resaltar que es realmente importante para la compañía. Es por ello que todas las áreas deben tomar conocimiento de las actividades, modificaciones y resultados de testeo. Esto servirá de base para mejorar y eficientizar los procesos.

Por último, una vez al año es conveniente recibir sugerencias y propuestas de modificaciones de parte de los distintos usuarios y productores de la información.

## **MONITOREO DE ACTIVIDADES**

El objetivo del monitoreo de las actividades es determinar que todos los componentes de control interno se encuentran presentes y funcionando. En caso de presentarse deficiencias las mismas deben ser comunicadas a sus responsables y a la alta gerencia para que puedan tomarse las acciones correctivas pertinentes.

Un punto importante de este componente es quién realizará la tarea de monitoreo. Debería evaluarse la contratación de personal idóneo para aquellas actividades que requieren mucho tiempo y conocimiento específico ya que el evaluador siempre debe

ser un tercero independiente al proceso. No necesariamente debe contratarse a personal externo, puede ser interno, pero respetando la segregación de funciones (las personas que participaron en el proceso o que tienen algún interés que la evaluación salga exitosa no pueden ser quienes realicen la evaluación ya que la misma debe ser objetiva).

A nivel general, es de suma importancia la evaluación que tiene todo el personal sobre el código de conducta. Una forma de realizarlo es a través de un pequeño cuestionario y verificando si se encuentra firmado por todos los trabajadores como prueba de su lectura. Lo mismo sucede con el organigrama, es necesario saber si es conocido, en especial en los niveles más bajos si saben cómo, cuándo y a quién deben reportar cada tarea, evento o circunstancia que surja. También debe verificarse que el organigrama se encuentre actualizado ya que esto influye directamente en los canales de comunicación junto con la asignación de autoridad y responsabilidad.

En relación con el objetivo operativo de mejorar el financiamiento, debería verificarse que se esté cumpliendo la política y procedimiento establecido en lo que se refiere proveedores; para ello debiera seleccionarse una muestra. La selección de la muestra debe tener cierto criterio profesional, los números de casos a tomar en consideración dependerán del tamaño de la población. Por ejemplo, seleccionar los 10 de mayor importe y, de forma aleatoria, el resto. En la cantidad de casos a verificar también influye el juicio profesional, no debe ser un número al azar, sino justificado. Seleccionada la muestra deberá verificarse que se cumpla con el procedimiento establecido (solicitud de cotizaciones, selección y las autorizaciones y aprobaciones). Por ejemplo, si se estableciera que todos los pagos mayores a 20.000 pesos deben estar autorizados por el gerente de área y el gerente general la muestra consistirá en validar que las órdenes de pago mayores a dicho importe se encuentran firmadas por ambas personas. En ausencia de alguna de las firmas, deberá analizarse si se encontraba de licencia, en cuyo caso, el procedimiento deberá establecer quién es la persona que lo reemplazará en dichas funciones.

Otra tarea de monitoreo, con relación al objetivo de aumento de las ganancias, es verificar el cálculo del stock mensual junto con las notificaciones, aprobaciones y envío de la información al fabricante de las unidades requeridas.

En lo que respecta a la satisfacción de clientes, las llamadas deberían quedar registradas de tal forma que se pueda validar si fueron realizadas dentro del periodo de tiempo encomendado y, de ser posible, escuchar algunas para verificar los datos del informe.

El departamento de Administración y Finanzas podría ser evaluado si las presentaciones de las declaraciones juradas e informes solicitados fueron presentadas a término y con la información requerida. Para validar las fechas, lo que se debería realizar es comparar la fecha de presentación con la fecha de vencimiento; mientras que para la validar la información podrían ser recalculados o bien, verificar si existió algún hecho posterior que lo demuestre, por ejemplo, a través de una inspección.

Por último, es importante que la comunicación de las deficiencias sea realizada a tiempo y tanto al área que desarrolla las actividades como a la gerencia. El área que presentó deficiencias debería analizar las razones para evitar este tipo de errores futuros. Por ejemplo, puede suceder que el procedimiento se encuentre desactualizado, obsoleto o haya habido una mala interpretación de la actividad de control. La gerencia general tendrá la tarea de analizar las deficiencias en su conjunto, verificando si se requiere incrementar o disminuir controles, su frecuencia y el personal designado tanto para realizar de actividad como para evaluar el control.

## CONCLUSION

El marco conceptual COSO es una herramienta que permite contar con un control interno sólido y estructurado. A través de este trabajo se puede observar que el marco conceptual es aplicable a una PYME argentina siempre que se adapte a cada situación en particular ya que su implementación directa puede resultar compleja, implicar altos costos y cambios estructurales que no se condicen con el modelo de negocio. Esta herramienta contiene esta flexibilidad de permitirle al empresario argentino obtener sus beneficios haciendo modificaciones estratégicas en donde los beneficios superen a los costos.

Mediante el desarrollo que se ha llevado a cabo a través del análisis realizado se puede confirmar efectivamente su adaptabilidad al contexto argentino y a la estructura organizacional de una PYME, sin importar su tamaño ni entorno en el cual opera. A través de ejemplos concretos de la realidad que enfrentan estas pequeñas y medianas empresas se busca facilitar y proveer de herramientas tangibles que permitan aprovechar los beneficios de una estructura sólida de control interno al empresario que muchas veces se encuentra en una situación de incertidumbre e imprevisibilidad.

Los principales focos de atención que el empresario de una PYME podría considerar al momento de analizar si desea aplicar su implementación serían los siguientes:

**1. Establecimientos de objetivos conocidos por todo el personal que evidencia hacia donde deben estar focalizadas las acciones y esfuerzos de la compañía en general y de cada área en particular.**

COSO establece como premisa el establecimiento de objetivos claros y directos conocidos por todas las personas que forman parte de la entidad. Esto permite que las estrategias, metodologías y mecanismos siempre las tengan presentes y de esta forma será más fácil que los empleados comprendan la razón de sus actividades.

La comunicación de los objetivos y la manera en que se van a alcanzarlos pueden ser comunicados mediante sistemas simples y efectivos tales como correos electrónicos o a través de carteles situados dentro de la compañía.

**2. Conocimiento de riesgos que permiten anticiparse a situaciones complejas que influyen negativamente en el alcance de los objetivos.**

Uno de los componentes de COSO es el análisis de riesgos que se encuentra directamente asociados al logro de los objetivos. Esto brinda la posibilidad de prever

soluciones y alternativas a los diferentes escenarios que podrían impactar negativamente.

El análisis de los riesgos debería ser efectuado en función a los principales objetivos que la compañía se ha propuesto alcanzar. En general, el principal objetivo suele ser obtener ganancias a través de la venta de bienes y servicios. Lo que debe analizarse es cuales son factores internos y externos que pueden afectar negativamente a la demanda y oferta de materias primas, tecnología, activos fijos, recursos humanos y demás insumos que son requeridos.

### **3. Organización y eficiencia en la realización de las tareas a través de la implementación de políticas y procedimientos.**

El marco conceptual de COSO recomienda el establecimiento de políticas que actúan de estructura y condicionantes a las tareas que se realizan y procedimientos que permiten que las mismas sean conocidas. Esto genera el beneficio de administrar mejor los tiempos del personal, pudiendo realizar un estimativo diario, semanal y mensual para una mejor organización personal y del área en cuestión. También es beneficioso tenerlas plasmadas cuando se requiere el traspaso de tareas ya sea por alguna licencia programada o bien, por ausencias intempestivas provisorias o definitivas.

### **4. Gestión de RRHH.**

El éxito de una compañía depende de las personas que la integran, por eso COSO resalta la necesidad de gestionar los RRHH para poder alcanzar el logro de los objetivos planteados. Un buen clima laboral, empleados contentos y su correspondiente seguimiento a través de evaluaciones periódicas en las que se felicite públicamente y se corrija en privado permiten que los empleados se encuentren interesados en el logro de los objetivos porque el éxito de la compañía es también el suyo.

### **5. Prevención de desvíos de actividades y, robo y fraude de parte de personal.**

El objetivo principal de las actividades de control es actuar como prevención de que se produzcan errores voluntarios o involuntarios. Para eso, son utilizados controles explícitos que afectan directamente a los recursos monetarios de la entidad.

Se recomienda que se realicen inventarios de activos fijos y de mercaderías periódicos y sorpresivos para cruzar datos reales contra datos contables. También se proponen realizar conciliaciones bancarias mensuales o diarias en función a la cantidad de movimientos que posea la compañía. Estas medidas sirven para la prevención de robos y fraude y está sumamente ligado al establecimiento de políticas y análisis de riesgos.

Contar con este marco de control interno no es un objetivo en sí mismo ni va a garantizar el éxito en las operaciones, sin embargo, va permitir aumentar la resiliencia ante situaciones cambiantes y adelantarse a posibles factores que perjudiquen las actividades. Son muchos los beneficios que COSO brinda, siempre que los objetivos y estructura estén debidamente planteados. Al tratarse de organizaciones pequeñas y medianas resulta clave el mensaje de las personas que dirigen la organización, resaltando la importancia del control interno y siempre predicando con el ejemplo. Esto debe estar acompañado del compromiso de todo el personal involucrado para realizar las tareas en tiempo y forma y, los que asuman las funciones de monitoreo deben hacerlo a conciencia, investigando las deficiencias y comunicándolas en tiempo y forma a los que se les indique.

La decisión de poner en marcha estas buenas prácticas va a depender finalmente de la decisión y convencimiento de querer incorporar a la organización fundaciones sólidas y duraderas que afecten a todas las personas involucradas y ayuden a lograr los objetivos planteados. Más allá de los recursos financieros y humanos que se posean, estos no tienen que significar una limitación para la búsqueda de la mejora y el progreso que permita el éxito de la organización, por más pequeña que sea.

## BIBLIOGRAFIA

- AICPA. (2020). Artículo: *Small NFPs: Implementing the COSO Framework may be easier than you think*. Disponible en: [Small NFPs: Implementing the COSO Framework may be easier than you think \(aicpa.org\)](https://www.aicpa.org/au/library/articles/small-nfps-implementing-the-coso-framework-may-be-easier-than-you-think)
- American Accounting Association. (2012). Comentarios. *Comments by the Auditing Standards Committee of the Auditing Section of the American Accounting Association on Public Exposure Draft: Internal Control—Integrated Framework (COSO Framework)*.
- Chalupowicz D. (2005). Libro: *Responsabilidad Corporativa, Informe COSO: la ley Sarbanes Oxley*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. New York, NY: AICPA.
- Coopers & Lybrand. (1997). Libro: *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*
- Deloitte. (2013). Artículo: *COSO enhances its Internal Control—Integrated Framework*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-coso-heads-up-june-2013.pdf>
- Deloitte. (2014). Artículo: *Challenges and leading practices related to implementing COSO's Internal Control-Integrated Framework*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-coso-heads-up-sept-2014.pdf>
- Doxey C. (2019). Libro: *Internal Controls Toolkit*.
- Fowler Newton E. (2008). Obras Esenciales Fowler Newton. Libro V. Tomo I. Tratados de Auditoria.
- International Federation of Accountants. Professional Accountants in Business Committee. 2006. *Internal Controls—A Review of Current Developments*.
- Janvrin, D. J., E. A. Payne, P. Byrnes, G. P. Schneider, and M. B. Curtis. (2012). *The updated COSO Internal Control—Integrated Framework: Recommendations and opportunities for future research*.
- Montilla Galvis, O.; Montes Salazar, C.; y, Mejía Soto, E. 2007. Artículo: *Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210403>
- Niyonsenga E. and Abuya J. (2017). Artículo: *Internal control system and financial performance in financial institutions in Rwanda*. African Journal of Business.

- Rejc Buhovac A., Lawrie G. (2019). Artículo: *An audit of Strategy*. Disponible en: [An Audit of Strategy \(theiia.org\)](#)
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2003). *Final rule: Management's report on internal control over financial reporting and certification of disclosure in Exchange Act periodic reports*. Disponible en: <https://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2005). *SEC Comment Letter to China Mobility Solutions*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2010). *Internal Control over Financial Reporting in Exchange Act Periodic Reports of NonAccelerated Filers*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2013). *SEC Comment Letter to Zygo Corp*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2014). *SEC Comment Letter to GALA Global*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2015a). *SEC Comment Letter to American Power Group Corp*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2015b). *SEC Comment Letter to Lake Sunapee Bank Group*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2015c). *SEC Comment Letter to SuperCom*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2015d). *SEC comment Letter to The Eastern Company*. Washington, DC: GPO.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2017). *SEC Comment Letter to Oritani Financial Corp*. Washington, DC: GPO.
- Stringer C. and Carey P. (2002). *Internal Control Re-design: An exploratory study of Australian Organisations*.
- Whitehouse, T. (2014). *Buying time on COSO's control framework update*. Compliance Week 11 (128): 29–68.
- The Financial Reporting Council (FRC). (2005). *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*.
- Tysiac K. (2013). Artículo: *Align your controls with COSO's principles*. Journal of Accountancy.