



# **Trabajo Final de Práctica Profesional**

## **“Control interno en la Era Digital”**

Tesis propuesta como cumplimiento parcial de los requisitos para el título de: Contador Público.

Por

Gonzalez, María Florencia

Lima Castaño, Giselle

Espinoza, Evelyn Lara

Profesor Tutor: M. Lorena Agnello

**2022**

## *Abstract*

A lo largo del presente trabajo nos plantearemos analizar la importancia de las aplicaciones de control interno para la toma de decisiones, puntualmente centrada en las PyMes, las cuales mayormente desconocen o no utilizan las metodologías disponibles en esta materia, fundamentalmente por lo que creemos son los preconceptos que giran entorno a la auditoría interna.

Intentaremos, a través de conceptos clave, explicar un estilo de control flexible y que refleje la realidad actual de la nueva era digital, completamente desatada con la crisis sanitaria mundial provocada por la pandemia del 2020. Control que creemos fundamental para cualquier tipo de negocio entendiendo a la información certera como uno de los activos más importantes, dado que sin ella el margen de error o el porcentaje de fracaso de las decisiones o acciones que se tomen se verán indudablemente incrementados.

En resumen, será el objetivo de este trabajo analizar la importancia de contar con una estrategia de auditoría interna, lo cual resulta ser una tarea sencilla cuando se cuenta con los registros básicos actualizados, el orden necesario y los conocimientos fundamentales. Estas políticas proporcionarán más satisfacciones que pesares.

### Palabras Claves:

**Auditoría interna**

**Control interno**

**Procesos**

**Información confiable**

**PyMes Argentinas**

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Hipótesis</b> .....	8
<b>Instrumentos de recolección de datos</b> .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>Definiciones</b> .....	10
<b>Informe COSO</b> .....	10
<b>COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)</b> .....	11
<b>Control interno</b> .....	13
<b>Auditoría interna</b> .....	20
<b>Auditoría externa</b> .....	21
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
<b>Era digital</b> .....	25
<b>Auditoría continua</b> .....	27
<b>KPI's</b> .....	28
<b>Indicadores</b> .....	31
<b>Herramientas digitales - Data Analytics</b> .....	33
<b>Fortalezas del control</b> .....	37
<b>Plan de contingencia y continuidad de negocio</b> .....	39
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	41
<b>Métodos prácticos</b> .....	41
<b>CAPÍTULO V</b> .....	54
<b>Efectos del control en los RRHH</b> .....	54
- <b>Controllers</b> .....	54
- <b>Sin sistema de gestión</b> .....	55
- <b>Con sistema de gestión</b> .....	55
<b>IMPACTOS POSITIVOS</b> .....	56
<b>IMPACTOS NEGATIVOS</b> .....	57
<b>CONCLUSIÓN GENERAL</b> .....	59
<b>Enlaces Web</b> .....	62

# CAPÍTULO I

## Introducción

Durante el mes de marzo del año 2020 llegó a nuestro país el virus conocido como Covid-19 que se expandía en el mundo, como medida preventiva y ante la incertidumbre generada por esta pandemia, el gobierno tomó una serie de medidas de carácter urgente, tales como la suspensión de las clases educativas y el aislamiento social obligatorio, medidas que a lo largo de dos años se fueron prolongando y sufriendo modificaciones.

La orden de cuarentena establecida en el decreto de necesidad y urgencia N° 297/20 publicado el 19 de marzo del 2020 y sus subsiguientes, afectó repentinamente a las empresas, obligándolas a adaptarse a este nuevo escenario. Muchas de ellas tuvieron que cambiar la metodología de trabajo presencial a una modalidad remota. En este contexto muchas de las empresas olvidaron poner foco sobre las actividades relacionadas al manejo de la información y/o los controles.

Esta situación fue más notoria en aquellas empresas que no contaban con una estructura funcional y dividida, con responsabilidades asignadas específicamente al control o la auditoría interna, fenómeno recurrente en las PyMes argentinas.

El presente trabajo tiene por finalidad demostrar la importancia de contar con un sistema de control interno que sea claro y definido, y estrategias de control que sean flexibles y adaptables a los cambios, como un medio para cumplir con el fin siempre necesario de asertividad en la toma de decisiones.

Como si el contexto del país no fuera lo suficientemente desafiante para las empresas argentinas, el 2020 trajo consigo la ruptura del paradigma instalado de gestión, el cual se basaba en la presencialidad y el control por observación o control constante.

Esta nueva realidad, nos obliga hoy más que nunca, a plantear las estrategias de gestión y control desde un punto de vista más sistémico y flexible, el cual no tiene más opción que adaptarse a la nueva era híbrida.

Las teorías desarrolladas en torno a esta temática nos servirán de guía para apuntar a la optimización, pero tendremos como premisa “la medida de lo posible”, dado que la realidad no suele adaptarse a las doctrinas.

Intentaremos romper con el preconceito instalado que ve al control como un costo y a la sensación de invasión que genera a los empleados, buscando que todos los niveles de organización colaboren y apostar al concepto de control contributivo, el control genera valor.

Profundizaremos en concepto de Auditoría Ágil, mediante el manejo de KPI's y cuestiones de alta criticidad como la ciberseguridad y manejo de información.

### **Problema de la investigación**

Nuestra experiencia, así como la información preliminar que pudimos recabar nos aproxima a la idea inicial de que existe un problema creciente en torno a la estrategia que adoptan las PyMes sobre el control interno. Creemos que estos inconvenientes se pueden deber por ciertas limitaciones que presentan las empresas en cuanto a: digitalización, estructura, recursos materiales y financieros, entre otros.

Hoy en día muchas de las empresas continúan impulsando el trabajo a distancia, olvidando, según creemos, adaptar sus procesos de control a esta nueva realidad.

Será nuestro objetivo a lo largo de este trabajo analizar los efectos de la era digital en las estrategias de auditoría interna de las PyMes Argentinas, la aplicación que han hecho de las normas establecidas y sus modificaciones en torno a la digitalización y trabajo remoto, así como también, considerando las recomendaciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, evaluaremos su aplicabilidad práctica y racional a las realidades y características particulares del tipo de empresa objeto de estudio.

### Marco teórico

El presente estudio se centrará en aquellas empresas argentinas catalogadas por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como PyMes en el decreto 154/2018, más especialmente en aquella clasificación realizada por cantidad de empleados por actividad, se hará hincapié en aquellas que superen la categoría Micro.

Personal Ocupado					
Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana-Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana-Tramo 2	590	535	345	655	215

*Fuente: Elaboracion Propia con base de datos AFIP*

Nuestro análisis estará enfocado en el informe presentado por el comité conocido popularmente como COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), estudio que se realiza

de forma integrada y objetiva en los Estados Unidos con la finalidad de establecer un sistema de control interno. Este informe, sienta las bases del control, siendo sus principales premisas

- Eficiencia y eficacia dentro de las operaciones comerciales.
- Confiabilidad y pulcritud de la información financiera.
- Cumplimiento de las normas aplicables y de las leyes.

En conjunto, analizaremos fundamentos mencionados en el estudio COBIT sobre auditoría de sistemas, el cual tiene como objetivo la gestión y el control de los sistemas de información y tecnología, tomando conceptos relevantes como la gestión de permisos, usuarios y accesos. En conjunto con la norma ISO 27.032 que trata sobre normativa aplicable a políticas de prevención de ataques cibernéticos y ciberseguridad integral.

Además, teniendo en cuenta las normas de auditoría interna y control publicadas por FACPCE la RT 37 y sus relacionadas y las recientes publicadas en torno al Covid-19, buscaremos llevar a la realidad práctica ambas cuestiones, prestando especial atención a los recursos promedio con los que cuentan las PyMes, tanto económicos, como de personal o de cultura, considerando que la teoría suele alejarse de la posibilidad de ponerla en acción en la operatoria cotidiana.

La creciente expansión digital en la que se desarrollan las industrias insta a los auditores internos a tomar un rol más activo, en el que se vuelvan más preventivos que correctivos, dado que la celeridad con la que se desarrollan las operaciones y el flujo dinámico que tomó la información obliga a prestar especial atención no tanto a lo histórico sino fundamentalmente anticipar y alertar los posibles riesgos emergentes.

En base a lo mencionado, estudiaremos los puntos de control interno que no pueden ser obviados si la empresa desea protegerse de dichos riesgos, entendiendo a estos como aquellas actividades o hitos que se colocan en un proceso para garantizar la veracidad de la información.

El Instituto de Auditores Internos de Argentina en su artículo publicado en el Iprofesional el 17 de julio del 2020 [1] nos habla de un escenario post – pandémico en el cual se prevén los cambios a los cuales se enfrentará el auditor y la necesidad de automatizar los métodos de control dado el aumento en los volúmenes de las operaciones y al cambio de gestión de las mismas.

### **Hipótesis**

Los métodos de control interno aplicado en las PyMes deben tender a desarrollarse en un entorno preventivo, el cual sirva de base para la toma de decisiones que mitiguen los desvíos y garanticen la seguridad de la información y la correcta ejecución de los procesos, principalmente en el contexto de trabajo remoto y era digital.

### **Tipo de investigación**

El presente trabajo se orientará en un análisis cualitativo de las teorías y disposiciones existentes y a su aplicabilidad a la realidad, tomando como base las doctrinas publicadas oficialmente en torno al control interno.

Partiremos del método empírico-analítico, el cual es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica, (lo propuesto por el empirismo) hacia la obtención de pruebas para verificar o validar un razonamiento, a través de mecanismos verificables como estadísticas, la observación de fenómenos o la replicación experimental.



El enfoque cualitativo (análisis no estadístico de datos para luego formular propuestas de interpretación) en el cual nos centraremos, nos guiará desde lo particular a lo general, partiendo de una cantidad limitada de datos, para proponer conceptos que abarcan una completa explicación o descripción del fenómeno objeto de estudio.

Al tratarse de exploraciones interpretativas, comenzaremos con una intuición que necesita ser comprobada, tal cual lo expresa la hipótesis mencionada, se estudiará las particularidades del entorno, enmarcándola en un contexto teórico e ideológico que fundamente nuestras ideas y juicios, para luego proceder a verificarla con un diseño metodológico.

Nos propondremos describir lo establecido normativamente, lo cual se plantea de manera genérica, para llevarlo a la realidad práctica. Nuestra base se apoyará en los conocimientos adquiridos, la experiencia y los datos oficiales existentes que describen la situación de las PyMes.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se realizará un análisis documental del marco teórico mencionado, así como se observarán los distintos procesos de control de las empresas PyMes Argentinas.

Se realizará una recopilación de experiencias reales, reuniendo información de analistas actuales de control interno en PyMes activas, auditores externos en actividad, dueños de empresas y analistas de multinacionales para obtener la visión global de la aplicación de las normas de control, buscando la incorporación de ideas y metodologías aplicables.

## CAPÍTULO II

### Definiciones

#### Informe COSO

En 1985, en Estados Unidos, tras una crisis económica vinculada a las malas prácticas empresariales, se creó “COSO” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisison) compuesta por organizaciones privadas reunidas voluntariamente (Asociación Americana de Contabilidad, Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados , Ejecutivos de Finanzas Internacional, Instituto de Auditores Internos, Asociación Nacional de Contadores) para tratar las diferentes causas que pueden conducir a fraudes financieros, la gestión del riesgo y control interno. Desde ese entonces, esta comisión realiza diferentes investigaciones, redacta informes y crea guías que son tenidas en cuenta por muchas organizaciones a nivel mundial.

En 1992 lanzaron su primer informe basado en “Control Interno”, que sienta las bases para el desarrollo de la metodología conceptual, tanto a nivel práctico como a nivel de auditoría interna a implementarse en las organizaciones.

Pretende apuntar a que el control interno esté integrado a los procesos del negocio, y no se convierta en un exceso de burocracia o mecanismos rudimentarios que le quiten dinamismo.

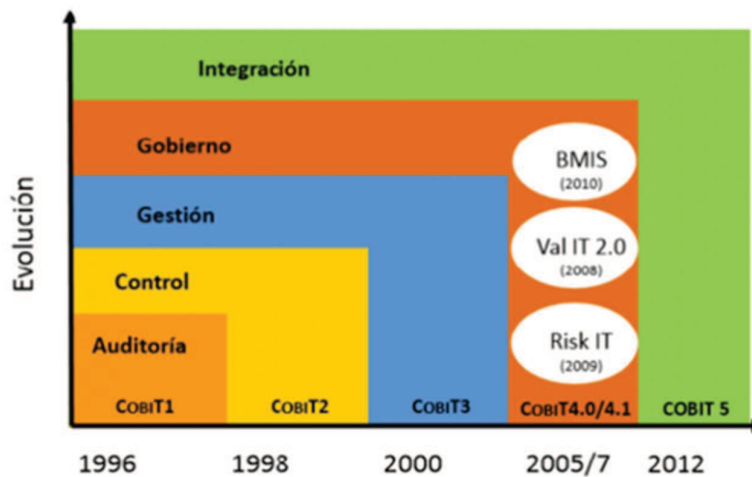
El control debe proporcionar a la dirección un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados contables.

Con el fin de monitorear mejor a las empresas, se implementa el control interno para detectar, en los plazos deseados, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad

establecidos por la empresa y de limitar el factor sorpresa. El informe COSO busca establecer una definición común de control interno, que sirva para todo tipo de empresas (grandes y chicas) y entes (públicos y privados), para que puedan evaluar el control interno y mejorarlo.

### **COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)**

En 1996, ISACA (Information Systems Audit and Control Association) creó estos modelos para dar orientación a la auditoría electrónica de datos. Hoy en día hay 5 modelos publicados, los cuales, en sus comienzos fueron dirigidos a auditores de tecnologías de información, pero



Fuente: <https://www.isaca.org/cobit>

actualmente se expandió a todos los sectores de una organización con la COBIT 5.

Estos controles, que se ajustan y sirven como soporte de los Informes COSO (Committee Of

Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission), funcionan de base para auditar la gestión y control de los sistemas de información, sintetizando buenas prácticas, principios, herramientas analíticas y modelos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del negocio, aprovechando al máximo su información, maximizando los beneficios, capitalizando las oportunidades y ganando ventajas competitivas.

El marco de trabajo de control COBIT 5 se basa en los siguientes principios:

- Satisfacer las necesidades de los Stakeholder (principales afectados)
- Considerar todos los procesos y funciones de la organización
- Utilizar un marco integrado único que incorpore las prácticas más relevantes
- Dar un enfoque holístico entre los principios, políticas, marcos, procesos, estructuras organizaciones, cultura y ética empresarial, infraestructura, tecnología, habilidades y competencias del personal.
- Separar Gobierno de Administración, ya que sirven para diferentes propósitos

El enfoque hacia los procesos propuestos por COBIT, se referencia en el dominio de:

- Entrega, Servicio y Soporte
- Construir, Adquirir e Implementar
- Alinear, Planear y Organizar
- Monitorear, Evaluar y controlar
- Evaluar, Dirigir y Controlar (Gobierno)

Para un correcto dominio y control de cada proceso, es necesario definir quienes son los responsables del proceso que van a responder a la gerencia, cuáles son las metas del proceso y cuáles son los objetivos del control, estableciendo los indicadores a utilizar.

La utilización de estos modelos permite obtener mayor confianza en los sistemas de información que utiliza la organización, lo que brinda información de calidad, para verificar y controlar que todas las actividades y procesos estén alineados estratégicamente con los objetivos de la empresa.

## Control interno

Entonces, podemos definir, que el control interno no es más que un procedimiento incorporado a los procesos del negocio con la finalidad de proveer a la dirección de la empresa de una seguridad más o menos razonable en torno a la información que fluye por la misma, y garantizar en mayor o menor medida, la confiabilidad de los estados contables. Es una herramienta para el seguimiento de los objetivos propuestos, y de los posibles desvíos que puedan ocurrir en el camino que se recorre para el cumplimiento de los mismos.

Se podría resumir los propósitos del control interno en:

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

Tal cual expresa el colectivo de autores (Dr. José Carlos del Toro Ríos, MSc Antonio Fonteboa Vizcaíno, Dra C. Elvira Armada Trabas y MSc Carlos Manual Santos Cid) en el informe sobre Control Interno “Programa de preparación económica para cuadros”, el control interno podría definirse también como:

*“Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad RAZONABLE al logro de los objetivos siguientes:*



*Fuente: Elaboración Propia con base de datos Informe COSO I*

- *Confiabilidad de la información*

- *Eficiencia y eficacia de las operaciones*

- *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas*

- *Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad”*

No hay que perder de vista que todo control debe ser implementado de manera eficiente, y no debe entorpecer el normal funcionamiento de las operaciones, dado que, como mencionamos, debe formar parte del proceso, sin que este se vea afectado. La confiabilidad de la información dependerá en gran medida del diseño que tenga el punto de control, pero también de la familiaridad que el usuario tenga para con el mismo, no debe generar en el capital humano la

sensación de pesadumbre o de agotamiento, no debe ser eludido, pero principalmente no debe provocar la necesidad de serlo.

## **Componentes del control interno**

El control interno consta de cinco componentes que se relacionan entre sí y son necesarios para cumplir con los objetivos.

- Entorno de control.
- Evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y Monitoreo



*Fuente: Elaboración Propia con base de datos Informe COSO I*

## Entorno de control

Marca las pautas de comportamiento de la organización y refiere a la conciencia del personal respecto al mismo. Es el marco de disciplina y estructura con el que se debe contar para que todo procedimiento de control resulte efectivo.

En este punto podemos descartar aptitudes como la honradez, los valores tanto personales como organizacionales, la cultura que la empresa haya forjado para el desarrollo de su existencia, el reconocimiento de la autoridad y la forma que esta adopte, entre otros.

Es importante que la empresa determine la manera en la que desea que el control sea tomado por sus colaboradores, la filosofía corporativa contribuirá o desalentará a la creación de metodologías funcionales de control, la sensibilidad con la que se adopte el manejo de



información y la relevancia que se le dé a la veracidad de los datos será clave a la hora de determinar la eficiencia de los controles.

El entorno de control debe ser creado y fomentado por los directivos de la empresa, los cuales no solo deben fijar las métricas y puntos claves, sino que deben ser ejemplo de la disciplina que promulgan.

### **Evaluación de los riesgos**

El control, por más eficiente que sea, nunca protegerá de todas las posibles contingencias a las que se enfrenta una organización, siempre existirán determinados riesgos, tanto internos como externos que deben ser evaluados, cuanto más precisa sea esta evaluación, menores serán los efectos que estos puedan llegar a provocar.

Esta evaluación de riesgos será clave a la hora de fijar la medición de los objetivos propuestos ya que tendrán un impacto directo en la posibilidad de que sean alcanzados.

### **Actividades de control**

Consisten en las políticas o mecanismos propuestos por la dirección que tiendan a asegurar que se cumplan las medidas necesarias para mitigar los riesgos que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las actividades pueden ser aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis intermedios, resguardo de información, división de funciones y todas aquellas medidas que sirvan para garantizar la confiabilidad de los datos, tanto para la presentación de los estados contables como para la toma de decisiones. La información es el activo con el que cuentan los

directivos para llevar a la organización a la realización de la visión con la que guían su accionar, si esta no es confiable, las decisiones que se tomen puedan alejarla de su camino.

Los controles pueden ser:

- Controles generales (controles de entorno)
  - Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos.
  - Controles sobre el software.
  - Controles sobre la seguridad de acceso.
  - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Las acciones a aplicarse en cada uno de estos puntos serán pautadas por la dirección y deberán considerar los riesgos de cada uno de los escenarios, las particularidades y reglas de cada negocio.

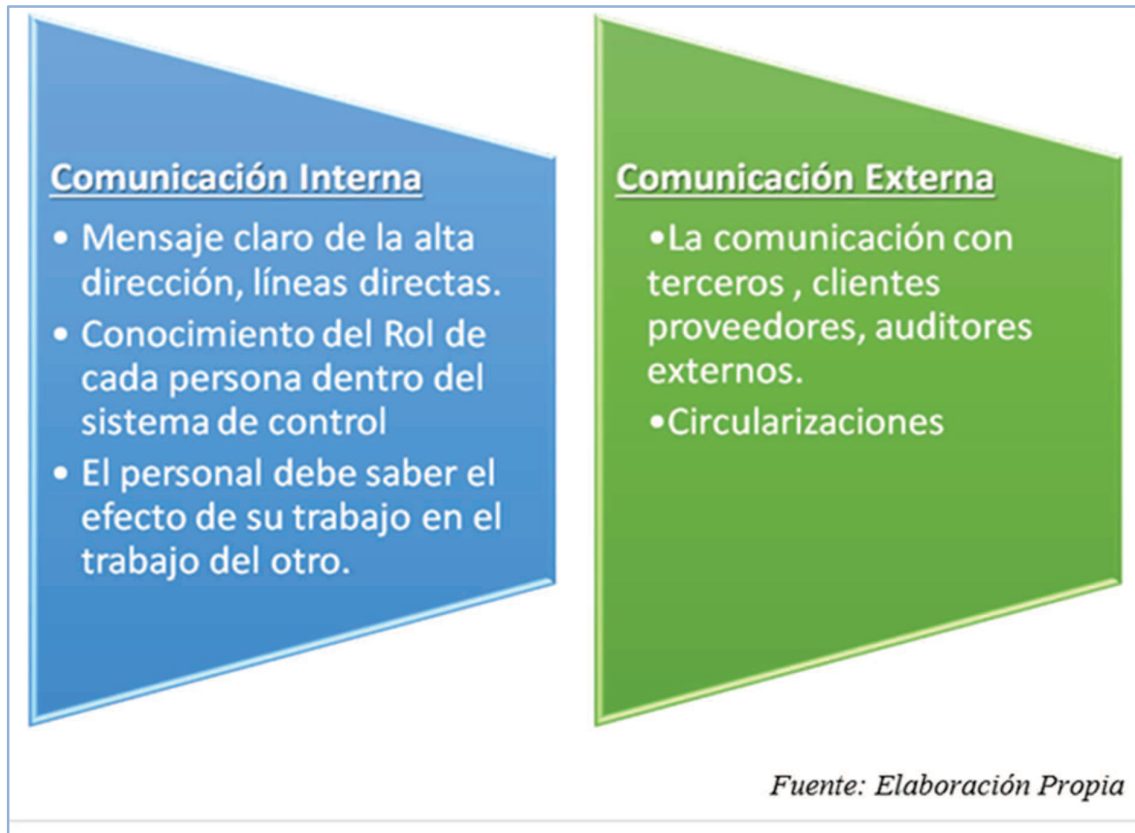
### - **Información y comunicación**

Debemos partir de la premisa de que la información es vital en todos los niveles de la organización, de ahí que la veracidad de esta es gran parte de nuestro objeto de estudio.

El control debe procurar que la información sea fiel, oportuna, comprensible y accesible, de esto dependerá las posibilidades de éxito, en cuanto a objetivo se trata.

No basta con instalar innumerables pautas de control que entorpezcan el dinamismo, la organización debe fijar políticas prácticas, posibles y en la justa medida para que, mitigando los riesgos, no se perjudique el flujo de comunicación, otro punto vital para la vida de la

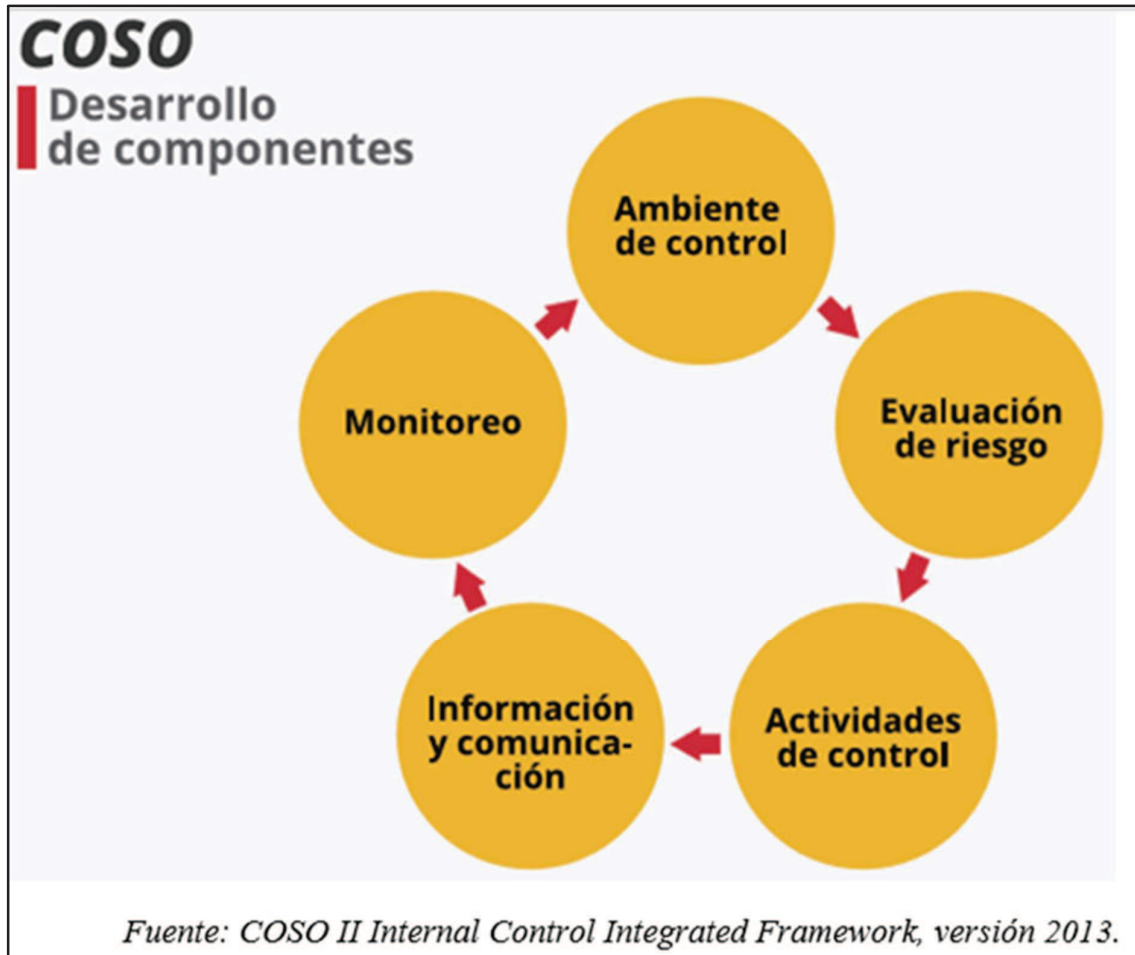
organización. Un ente con canales de comunicación efectivos se vuelve más ágil al cambio constante del entorno y mejor preparada para soportar adversidades.



### - Supervisión

No basta con implementarlo, resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Suele pasar que con el correr del tiempo los controles que resultaban ser efectivos se vuelven obsoletos, ya sea por cambios en el proceso o en el entorno que requieren de otras metodologías. Esta supervisión podrá ser continua o periódica, o se podrán combinar conforme a las necesidades.

La forma de evaluación o supervisión estará determinada por la dirección, y se podrá basar en informes o muestreos de datos, en análisis de procesos o en el relevamiento de casos puntuales.



### **Auditoría interna**

La auditoría interna, muy relacionada al control, tiene como finalidad velar por el cumplimiento de las normas, políticas y procesos establecidos.

Su función principal es garantizar que la información que fluya por la organización, tanto con el fin de ser utilizada para la realización de los estados contables, como para la toma de decisiones, sea confiable.

La auditoría interna funciona como una entidad de contralor, es la encargada de fijar y fiscalizar los puntos de control de la organización, así como también, establece procesos seguros para la realización de todas las operaciones que forman parte de la vida de la empresa.

Cumple un rol fundamental en la estructura, pero en las empresas PyMes no siempre suele estar constituida como un sector definido, muchas veces funciona tácitamente a cargo de los responsables máximos de la organización, quienes fijan por sí mismos las políticas y los puntos de control, sin embargo, creemos que contar con esta área de manera establecida colabora en gran medida a la aplicabilidad de las prácticas de control, ya que provee un marco regulatorio más asentado.

Los auditores internos son empleados de la organización, pero deben ser independientes de las actividades que auditan. Debido a que es fundamental que exista independencia, es preferible que el auditor interno reporte directamente al consejo de administración o a los dueños, según corresponda.

### **Auditoría externa**

La auditoría externa, por su lado, es quien controla, de manera ajena a la organización, los estados contables presentados por el ente, garantiza la razonabilidad de la información y de las metodologías utilizadas para el registro de las operaciones. Fiscaliza de manera externa que la empresa cumpla con las normas contables establecidas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y certifica que los procesos de control establecidos sean lo suficientemente

efectivos y suficientes para mitigar los riesgos internos y externos existentes para el negocio establecido.

Diferencias clave entre las auditorías interna y externa		
	Auditoría interna	Auditoría externa
<b>Objetivo</b>	Analizar y mejorar los controles y el desempeño	Expresar una opinión sobre el estado financiero
<b>Alcance</b>	Operaciones de la organización	Informes financieros fiscales
<b>Habilidades</b>	Interdisciplinarias	Contabilidad, finanzas, impuestos
<b>Período</b>	Presente/futuro, en curso	Pasado, en un momento determinado
<b>Audiencia principal</b>	Consejo de administración, dirección ejecutiva	Inversores, interés público
<b>Normas</b>	Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA.	Principios de Auditoría Generalmente Aceptados, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
<b>Énfasis</b>	Fortalecer y proteger el valor de la organización	Declaración razonable de los estados financieros
<b>Relación laboral</b>	Empleado de la organización	Un contratista independiente

*Fuente: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>*

## Definición de PyMes

Según AFIP, una PyMes se define como:

*“Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza 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 su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.”*

Se establece, en el mismo organismo, la siguiente segmentación basada en que sus valores de ventas totales anuales no superen los toques establecidos en el siguiente cuadro:

Ventas Totales Anuales					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
Mediana-Tramo 1	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana-Tramo 2	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

*Fuente: Elaboración Propia con base de datos AFIP.*

El presente estudio, se centrará, como se mencionó al principio del mismo, en el análisis de las empresas ubicadas en el tramo 1 o superior, dado que se considera que son aquellas que estarán en condiciones de seguir de una mejor manera, las consideraciones establecidas por el informe COSO y por las sugerencias que expondremos a lo largo del trabajo.

Nos parece importante mencionar, como agregado a este análisis, las principales ventajas y desventajas por las cuales se ven afectados aquellos que deciden constituir este tipo de empresas:

Ventajas de las PYMES	Desventajas de las PYMES
<ul style="list-style-type: none"><li>• el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos</li><li>• presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción</li><li>• permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes</li><li>• los trabajadores están más abiertos al cambio</li><li>• Se enfocan más en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero</li><li>• dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones</li><li>• no gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia*



## CAPÍTULO III

### Era digital

Hace varias décadas estamos siendo testigos de la incorporación masiva de tecnología a todos los aspectos de nuestras vidas, y las empresas, en su concepción y funcionamiento, no son la excepción.

Los softwares de gestión, así como la automatización de procesos, se han convertido en las estrellas de las doctrinas empresariales.

La cuarta ola de globalización ha llegado con un impulso y una rapidez sorprendente, la tecnología aplicada, el flujo de la información, la reducción del costo de transporte y la rápida difusión de los conocimientos obliga al mundo entero a mantenerse agiornado.

Las empresas deben seguir el ritmo de la tecnología para mantener la productividad y sobre todo competitividad.



Las Nuevas Tecnologías hoy en día, comprenden las herramientas que procesan, almacenan y comunican información. Estas tecnologías se están extendiendo y generalizando en empresas, en las Administraciones Públicas y en los hogares a ritmos impensables, de hecho, están transformando la sociedad, pues su eclosión se está produciendo en un contexto de liberalización y

creciente competencia lo que ha estimulado aún más la globalización.

En este contexto, creemos que debemos destacar la importancia de llevar a cabo las actividades de la organización en un contexto informáticamente seguro. Ya no basta con la observación, con los métodos correctivos o históricos, es vital controlar en tiempo real, porque es “on-line” la información, y un mal procedimiento puede resultar en una mala decisión, ahora mismo.

Con esto, entendemos que los puntos de control deben estar enfocados en las operaciones del día a día, en el flujo de datos desde el momento que surgen hasta su presentación final, porque no se sabe en qué momento se necesitaran, y deberán estar correctamente informados en el ahora, de nada sirven las verificaciones posteriores, o a “cierre”, la administración hoy en día debe garantizar el flujo de las operaciones y la veracidad de la información en el mismo momento en el que surge, en otras palabras, los registros deben ser correctos siempre.

Todo lo mencionado, representa un desafío constante para la auditoría interna, quienes deben



velar por los procesos a un nivel de detalle tal que nada quede para corregir, debe preocuparse por prevenir.

No es suficiente ya que los balances sean correctos, o que los informes de cierre o estados contables sean razonables, es necesario que todo funcione de manera tal

que se puede confiar en las registraciones en cualquier momento que estas puedan ser necesitadas, porque en esta era las decisiones son ahora o ya es tarde.

El 2020 trajo consigo una revolución a nivel mundial la cual obligó a las empresas a adaptarse a ritmos inconmensurables e inéditos, no vamos a detenernos en cuestiones e impactos sociales,

pero desde el punto de vista de las empresas si debemos destacar que el estallido fue tal que nunca se volverá a pensar los procesos, los controles o las estrategias de la misma manera.

Estamos siendo parte de unos de los cambios de paradigma más fracturantes de la historia de la gestión, y en esta vorágine que es mantener la operativa a flote, el desafío de los auditores internos es acompañar la automatización y los cambios de proceso convirtiéndose en un paracaídas que mitigue el impacto.

A los fines de este enfoque, se realizaron entrevistas a distintos roles que desempeñan funciones afines en una variada gama de empresas, con el fin de complementar la visión y obtener datos reales basados en estudios de casos puntuales. “(Ver Anexo A)”

### **Auditoría continua**

El concepto de auditoría continua viene tomando vuelo con la expansión de las tecnologías de información que se suceden hace ya varios años, la necesidad de tener predicción en los datos y trabajar con universos de información, sumados a la necesidad de disminuir los tiempos de gestión invertidos en las prácticas de control, desarrolló esta creciente teoría, muchas veces basada en metodologías ágiles (Scrum, Kanban, etc.) que tiene como objetivo dinamizar los procesos de control y agilizar la obtención de resultados que contribuyan a la gestión del negocio.

En este sentido, aparecen conceptos como KPI's e indicadores que no son más que riesgos traducidos en datos, es decir, impactos de ciertos procesos medidos de manera tal que pueden ser predecibles y corregidos con mucha más anticipación, además de permitir una evaluación constante, sin estar atados a un plan de auditoría formal, como quizás se producía años atrás.

Sin dejar de lado el eje principal del compliance (cumplimiento de normas y políticas internas y externas), el control interno se ha convertido, o debería convertirse, en un aliado estratégico del negocio, promoviendo las buenas prácticas y la mejora continua, a tales fines, es que se desarrollan los siguientes conceptos:

## KPI's

Un KPI es un valor, muchas veces expresado en porcentaje, que mide el nivel de cumplimiento de un objetivo, es decir, es un índice cuantitativo que se utiliza para determinar desvíos significativos de las metas definidas como reglas de negocio.

Se pueden establecer innumerables KPI's a lo largo de una gestión, cada sector o área determinará aquellas cuestiones a las cuales debe prestar especial atención para que la vorágine de la operatoria no los desvíe de su propósito fundamental que es contribuir al cumplimiento de la misión y la visión organizacional.

Existen numerosas herramientas especializadas para la obtención y el manejo de KPI's que permiten su actualización constante y operar con bases de datos abarcativas y periodos de tiempo extensos, las cuales desarrollaremos más adelante en este mismo capítulo.

A continuación, se enumeran los principales y más comunes KPI's existentes:

### Ejemplos de principales KPI's:

#### Contables/Financieros:

- Rotación de inventario: Mide el porcentaje de estancamiento del stock.
- Presupuesto: Mide el porcentaje de presupuesto consumido por sobre el plan, en conjunto con algunas métricas de cumplimiento puede indicar desvíos en la ejecución,

atacados a tiempo puedo corregir planes de acción o adecuar financieramente los presupuestos establecidos.

- Rotación de cobranzas: Mide el apalancamiento de los cobros sobre los pagos.
- Liquidez: Mide el disponible producido por las operaciones normales de la organización por sobre el total de ingresos generados.
- Comprometido: Es el porcentaje asumido de deuda, no necesariamente percibido, hace referencia al total de promesas de endeudamiento (órdenes de compra emitidas, documentos circulantes, presupuestos inapelables, litigios en curso, etc)
- ROE: Se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el patrimonio neto. Mide el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.
- Endeudamiento: Se calcula:  $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ . Es un índice financiero que se utiliza para determinar qué parte de los activos de una empresa se financia mediante deuda.
- EBITDA: Muestra el beneficio de la empresa antes de restar los intereses a pagar por la deuda contraída, los impuestos, las depreciaciones por deterioro, y la amortización de las inversiones realizadas. El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio.

#### Gestión:

- Cantidad de comprobantes procesados: Mide la gestión operativa de sectores como cuentas a pagar o cuentas corrientes.
- Porcentaje de cumplimiento: Mide el grado de avance de determinado proyecto o proceso, ayuda a determinar los desvíos por sobre los planes proyectados.

- Errores: Mide el porcentaje de refacturaciones, anulaciones, reprocesos etc, sobre el total de operaciones realizadas. Sirve para replantear procesos o controles que pueden no estar resultando eficientes.
- Reclamos recibidos: Mide la cantidad de quejas, reclamos o devoluciones sufridas en un lapso de tiempo, puede servir como base para buscar orígenes de esos desvíos.

#### Capital humano:

- Presentismo: Indica el porcentaje de asistencia de los recursos humanos, acompañado del índice de productividad, puede medir el impacto de los recursos en la producción.
- Rotación del personal: Mide el porcentaje de deserción de los colaboradores en un periodo de tiempo. Se calcula sumando la cantidad de ingresos de un periodo vs la permanencia en ese mismo lapso.
- Accidentes: Número de accidentes y su relevancia en torno a una locación productiva.

#### Producción:

- Índice de productividad per cápita: Mide las unidades (predefinidas) producidas por persona en un periodo de tiempo determinado
- Desperdicios: Mide la merma de materia prima producida durante el proceso. Se calcula comparando el total de desperdicios y las unidades producidas.

#### Externos:

- Fidelización: Mide el porcentaje de “recompra” de los clientes, y el grado de confianza en la empresa. Se calcula sumando la cantidad de ventas totales por sobre la cantidad de clientes.
- Porcentaje de mercado: Se calcula sumando las ventas totales por sobre el total de demanda proyectada, muestra que porcentaje del mercado está abastecido por la empresa.

- **Crecimiento de la industria:** Mide el desarrollo general de la industria en la cual se desarrolla la empresa, puede ser comparado con el crecimiento propio con el fin de establecer si se acompaña o no ese desarrollo.

## Indicadores

Los indicadores están relacionados con tableros de comando que contienen una serie de KPI's, que en conjunto sirven para medir la eficiencia de los procesos o la incidencia de los mismos.

Un indicador es una referencia que se calcula con el fin de transformar datos y convertirlos en información útil para la gestión y la toma de decisiones, muchas veces puede ser el punto de partida para impartir acciones correctivas o descubrir desvíos, que podrán ser corregidos o aceptados conforme el riesgo inherente que conlleven.

La principal particularidad de un indicador es que se compone de universos de información, es decir que no se trabaja ya con muestras, si no con la totalidad de los datos del universo.

Para ello, existen numerosos softwares que facilitan el manejo de grandes volúmenes de información y nos proveen de visualizaciones amigables y de fácil entendimiento, lo cual resulta de vital importancia al analizar los resultados obtenidos.

Deben contar con las siguientes características:

1. **Simplicidad:** Deben ser conceptos de fácil comprensión para los integrantes de la empresa para permitir una aplicación sencilla y rápida.
2. **Validez en el tiempo:** Deben ser evaluados en un tiempo determinado y ajustados y reorientados conforme sea necesario según las necesidades de la empresa y la validez de la información.
3. **Pertinencia:** Deben responder a las necesidades de la empresa de acuerdo a sus objetivos y modificarse conforme cambien las reglas de juego.

4. **Utilidad:** Es vital definir que se plantea, que se quiere medir u observar, deben ser consecuentes con los objetivos de la empresa e identificar procesos que le dan origen, con el fin de determinar focos de atención o desvíos. En otras palabras, que finalidad organizacional tienen.
5. **Participación de los usuarios:** independientemente del responsable de la confección o el seguimiento, es importante generar un marco de comunicación y retroalimentación constante con los usuarios directos generadores de las operaciones de las cuales derivan los datos, esto permitirán obtener resultados óptimos al realizar la evaluación
6. **Oportunidad:** Deben estar disponibles siempre que se los necesite, la función principal es estar just in time en el momento preciso, y manejar estructuras on-demand que los conviertan en aliados en la operatoria constante.

Al igual que los KPI's, existen diversos indicadores que se pueden confeccionar conforme a los datos que se desean obtener, son infinitas las posibilidades que se pueden presentar para confeccionar un indicador de utilidad, enumeramos sólo algunos ejemplos:

- Indicadores de Efectividad: Relacionados con el adecuado funcionamiento de los procesos, pueden medir el alcance obtenido en cuanto a los objetivos planteados.
- Indicadores de Eficiencia.: Relacionados con el manejo de costos, dinero, recursos en general que marcan un nivel de eficiencia de los procesos.
- Indicadores de Calidad: Muchas veces atados a normas internas o externas y su cumplimiento.
- Indicadores de Productividad: como su nombre lo indica, están relacionados con la actividad principal del ente y su desarrollo en cuanto al manejo de recursos y tiempos.
- Indicadores de Apalancamiento: Netamente financiero, está orientado al análisis del manejo de disponibles.
- Indicadores de Rentabilidad: Orientado a resultados generales del ente.
- Indicadores de Riesgo: quizás los más relevantes desde el punto de vista de control interno, apuntan a la medición de riesgos potenciales e inherentes, a su manejo,



mitigación y control, brindan métricas que se utilizan en la búsqueda de focos de desvíos y su impacto en la empresa.

- **Indicadores de Competitividad:** Análisis de mercado, industria o país que afectan la competitividad de la empresa en su entorno.
- **Indicadores de Liquidez:** también financiero, mide el flujo de efectivo, disponibles, y activos líquidos con los que cuenta la empresa, esencial muchas veces para la toma de decisiones inmediatas.

## Herramientas digitales - Data Analytics

Primero mencionemos a que nos referimos cuando hablamos de Data Analytics.

Data Analytics es un enfoque que implica el análisis complejo de datos, particularmente Big Data (grandes volúmenes de datos) para sacar conclusiones y lograr decisiones más asertivas basados en información casi en tiempo real.

Ahora, porque “casi”, por si bien se trabaja con universos y con actualización inmediata, los datos muchas veces no dejan de ser hechos del pasado, aunque hablemos de un pasado muy próximo, a lo sumo, hablaremos de datos estimados, dado que el presente de las operaciones es casi inmensurable.

Al operar con estos grandes volúmenes de datos, es importante que tengamos bien claro cuál es el propósito de análisis, que KPI's o indicadores queremos obtener y qué orientación (gestión, medición, control, etc) van a tener los mismos, dado que debemos definir la fuente de información que precisamente nos provea aquello que deseamos mostrar, esto parece un concepto obvio, pero cabe destacar que en la inmensidad de datos, operaciones y perspectivas que existen en una empresa puede resultar un inconveniente determinar de dónde se van a obtener los universos.

Una vez definido el objetivo y el origen de la información, nos encontramos con otro inconveniente, como manejar estos inmensos volúmenes de datos para mostrarlos de forma tal que puedan ser comprendidos y manejados rápidamente por los usuarios que así los requieran. Es ahí que nos encontramos con **herramientas digitales** diseñadas con el fin de facilitar la producción y actualización de nuestros indicadores.

Los avances constantes de la tecnología de la información nos ponen a disposición muchas opciones a la hora trabajar con big data, nos centramos en analizar aquella que consideramos más apropiada para ser utilizada por las empresas objeto de estudio:

### **Microsoft Power BI (Software de Business Intelligence)**

#### **¿Qué es?**

Es una herramienta de análisis que permite combinar, modelar y visualizar grandes cantidades de datos. Este software nos permitirá generar tableros completamente personalizables y adaptables a cualquier tipo de información, necesidad o empresa.

#### **¿Para qué sirve?**

Su función principal es la de brindar una interfaz de análisis que permite visualizar de manera personalizadas los datos obtenidos a través de operaciones realizadas en torno a las bases de datos que se le asignen, permitiendo trabajar con muchas fuentes de información paralelamente y grandes períodos de tiempo

#### **¿Por qué creemos que es la más útil para las PyMes?**

- Cuenta con una interfaz intuitiva y fácil de comprender para nuevos usuarios: No es necesario que sea operada por un programador o un experto en sistemas, sus funcionalidades están al alcance de la gran mayoría de los usuarios con tutoriales y

guías incorporadas en la misma plataforma que lo convierten un software relativamente sencillo.

- Es una plataforma semi gratuita: Su licencia está incluida en el paquete de Microsoft 365, la cual está valuada en aproximadamente 10 USD mensuales por usuario (valores julio 2022).
- En su versión más full, se puede conectar a sistemas de gestión para dar seguimiento en tiempo real a las bases de datos.
- Genera informes interactivos: una vez realizadas las operaciones que den como resultado las métricas deseadas, los usuarios cuentan con una serie de filtros y visualizaciones que les permite segregar la información conforme a sus necesidades específicas.
- Tiene la capacidad de integrarse a hojas de cálculo (Excel) o a grandes bases de datos para extraer los registros necesarios: la interacción a través de Excel, el software predominante en la gestión de las PyMes, le da una singular ventaja para este tiempo de organizaciones, ya que permite trabajar datos en este formato, además de contar con obtención de datos a través de SQL, Dataverse, discos compartidos, etc.

### **Desventajas:**

Como todo sistema enlatado, conlleva una serie de consideraciones a tener en cuenta:

- Aunque es intuitiva es una herramienta que lleva tiempo aprender: su específica distribución y las distintas aristas que presenta para el tratamiento de la información puede presentar algún tipo de dificultad al inicio de su utilización.
- Es un software que requiere de acciones manuales. Carece de funciones de automatización: si bien una vez calculadas las operaciones, éstas quedan establecidas

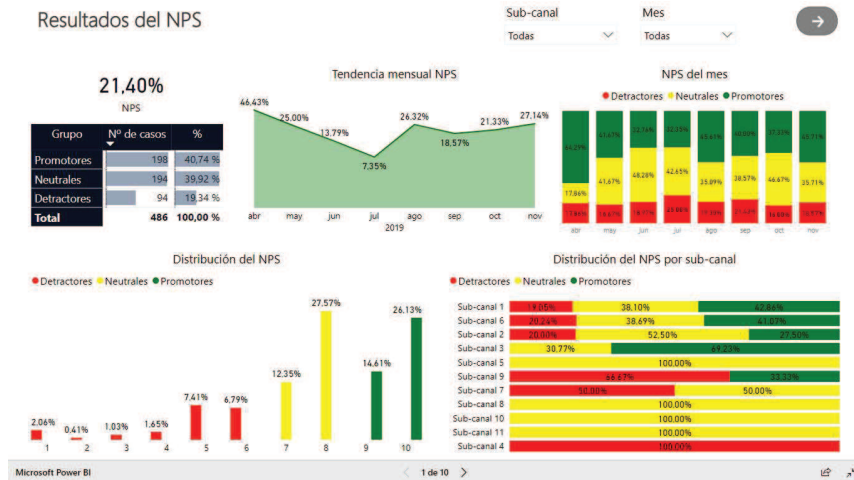
para futuras actualizaciones en la base de datos, es necesario realizarlas manualmente al confeccionar por primera vez el tablero.

- Cuenta con su propio lenguaje: las fórmulas para el manejo de datos son específicas, al principio puede costar adaptarse a la nomenclatura que utiliza para realizar operaciones.

### ¿Cuál es el resultado?

¿Qué podemos obtener con esta herramienta? Si bien, como ya se mencionó, son innumerables las opciones y los formatos que se le puede dar al análisis, exponemos algunos ejemplos de indicadores que se pueden generar:





## Fortalezas del control

Empecemos por definir a qué nos referimos con este concepto.

A lo largo de esta investigación nos centramos en analizar la importancia de establecer controles que garanticen el flujo normal de las operaciones y la veracidad de la información, ahora bien, en esas definiciones no podemos olvidarnos de destacar que los controles que se establezcan tienen que cumplir con dos particularidades importantes, la primera, ser robustos ante los posibles intentos de violencia y la segunda, nunca entorpecer el flujo de las operaciones, esta última la analizaremos en el título siguiente.

Hablando entonces de la fortaleza y la seguridad que los controles tienen que tener, lo primero que surge es el tan temido hacker.

Se conoce con este término al intento externo de hurto de información confidencial o destrucción intencional de estructura de código en perjuicio de la empresa, está claro, que cualquier control sistemático que se quiera establecer debe prestar especial atención a las medidas de seguridad que se van a definir para mitigar este tipo de intrusión.

A tal fin, existen especialistas en analizar las posibles ventanas de entrada que pueden llegar a tener los sistemas, con el fin de parametrizar sistemas de alerta y “contrafuegos”.

Por otro lado, existen un peligro interno al cual también tenemos que brindarle respuesta, los controles deben ser “seguros” para con los usuarios, es decir, se deben establecer qué cosas el responsable de la operación puede decidir, y cuáles se le denegará en post de garantizar que los controles no sean “saltados”.

Esta tarea de definir permisos, roles, puntos de control y excepciones es quizás un rol fundamental de los responsables de control interno de las organizaciones, siempre teniendo como premisa no entorpecer las operaciones del negocio.

En resumen, un control eficiente es aquel que:

- Minimiza el riesgo: para que este punto sea eficiente, hay que evaluar, además, los componentes principales del concepto de “riesgo”: probabilidad e impacto.

La probabilidad de ocurrencia implica determinar qué tan cierto es que un hecho identificado como riesgo potencial ocurra realmente.

El impacto, por su parte, hace referencia a los perjuicios que la empresa tendría si ese hecho llegara a producirse.

En base a este análisis conjunto, se podrá determinar si es necesario o no realizar acciones que lo mitiguen, si se asume el riesgo o si se deben establecer controles rígidos que tiendan a cero su probabilidad.

- Brinda garantías internas y externas: en conjunto con el punto anterior, un control efectivo debe ser confiable, cada procedimiento que se establezca para evitar riesgos, sin la seguridad necesaria, puede ser incluso peor que carecer de él.
- Flexible ante los cambios que el negocio requiera: En un contexto país, sector y competencia altamente cambiante, muchas veces podemos encontrarnos con la necesidad de brindar respuestas rápidas, los controles deben tener la capacidad de adaptarse y ser ágiles, sin dejar de ser seguros, con el fin de dar lugar al punto siguiente.
- No entorpecer el flujo de las actividades: la continuidad de las operaciones es tan importante que recibirá un apartado especial en esta investigación. Antes de determinar un control debemos preguntarnos qué necesita el negocio, que tan importante es esa operación y que plan tenemos para garantizarla.

### **Plan de contingencia y continuidad de negocio**

Cuando nos referimos al concepto plan de continuidad del negocio nos referimos a las diferentes capacidades que tenemos de sobrevivir a los imprevistos o crisis que causan un impacto negativo para la empresa para continuar con las funciones esenciales de la organización

Como ya adelantamos, para todas las definiciones que se tomen en torno a procesos, y entre ellos, los procedimientos de control, es necesario diseñar un plan de contingencia que garantice la continuidad del negocio en cualquier escenario que se pueda presentar.

¿Por qué mencionamos este concepto? porque no debemos olvidarnos de que el fin de la organización está predeterminado y los objetivos ya están planteados, el control interno tiene que siempre contribuir a que estos sean posibles. Un control que perjudique la operación directamente es inviable.

¿Cuándo vamos a diseñar un plan alternativo para un proceso ya establecido? cuando este sea indispensable para los fines de la organización, siempre manteniendo un estándar de seguridad y una medición posterior del impacto.

Es decir, un plan de contingencia es un proceso “B” que se preestablece para ser implementado en el caso en que el proceso formal no pueda ser llevado a cabo, con todos los procedimientos que lo componen, por alguna causa.

Este plan, que muchas veces “evita” algunos controles, debe ser siempre evaluado ex-post por los responsables de la operación o un defecto por el responsable de control, ya que se sabe que no cumple con todos los estándares, y esto activa instantáneamente los riesgos que se mitigaron con el establecimiento del proceso normal.

La puesta en marcha de este plan de contingencia debe estar siempre justificada y/o aprobada por algún responsable, ya que, si su activación es frecuente, debemos preguntarnos si el proceso que tomamos como válido no necesita ser replanteado o modificado. Solo debemos accionar ante sucesos imprevistos, ya que debería ser un método de seguridad operacional y no una “vía de escape” a los controles.

Aclaremos este concepto con un ejemplo básico:

Una empresa puede tener un proceso sistematizado para la emisión de documentos comerciales como facturas, remitos, etc. no obstante, el organismo de contralor para este ejemplo (AFIP) pone a disposición de los usuarios la opción de realizar estos comprobantes manualmente a través de la página oficial, y si esta interfaz no fuera pertinente para el documento que queremos generar, seguramente la empresa cuente con formularios físicos para su emisión. De una manera u otra, la operación no se ve interrumpida.



## CAPÍTULO IV

### Métodos prácticos

Existen múltiples herramientas disponibles para incorporar en las empresas como métodos de control, tanto preventivo como correctivo que sirven para asegurar la veracidad de la información. A continuación, detallaremos la teoría de dichas acciones y algunos ejemplos que podrían servir de guía para instalar en las rutinas de control de las empresas.

#### - Arqueos

Este método hace referencia a todo contraste de valores reales con valores expresados, es decir la confrontación de recuentos físicos, ya sea de dinero, mercaderías, artículo o cualquier otro bien tangible con los valores expuestos en libros contables, formales o informales.

Consiste en establecer las posibles diferencias y las causas que las expliquen para determinar puntos de control deficientes o incumplidos y buscar su solución mediante la incorporación de parámetros o procedimientos nuevos.

Este método cuasi primitivo de verificar “visualmente” lo que tengo con lo que “dice que tengo” es vital para mitigar el riesgo de errores por arrastre o incidencias mayores.

Existen distintos tipos de arqueos, entre los que se destacan:

- Arqueo de caja: consiste en verificar que el dinero, cheques o comprobantes no registrados existentes coincida con los valores expresados contablemente en los rubros mencionados.

- Conciliación bancaria: consiste en determinar si los saldos bancarios según extracto coinciden con los saldos contables de dichos bancos, e identificar aquello que puede no estar registrado, ya sea por efectos de corte, errores u omisiones.
- Control de stock: quizás sea el que más esfuerzo requiere, consiste en el recuento de materias primas, productos en proceso, productos terminados, etc, para determinar no solo su correlato en libros, si no su estado de conservación e exposición conforme los métodos de valuación establecidos por la empresa, detectar posibles faltantes, deterioros u obsolescencia.

**Pymes:** generalmente en este tipo de empresas se maneja un alto volumen de operaciones por “caja chica” o con comprobantes diferidos (se opera primero y se registra después), lo que aumenta el riesgo inherente a la tenencia de efectivo, si bien esta es una realidad de la que no se puede escapar, es importante entonces asignar un responsable del manejo de los fondos, el cual debe ser distinto del responsable del arqueo.

También es vital realizar este control en periodos de tiempo más próximos, de esta manera los desvíos son menores y el registro de los hechos está más fresco en la memoria de las personas, un recurso que se suele usar mucho también en este tipo de empresas y el cual es responsabilidad de los directivos intentar minimizarlo al máximo posible brindando herramientas de registros, oficiales o no oficiales, para mantener la información al alcance de todos.

Con respecto al control de stock, lamentablemente también es bastante deficiente en las PyMes e incluso nulo en algunas ocasiones, esto puede deberse a la escasez de personal o de medios para realizarlo. Si este es el caso, se debe por lo menos, realizar un recuento periódico para mantener los desvíos en márgenes prudentes y así evitar tener inflados los rubros del activo debido a materiales o productos obsoletos o en mal estado, sin mencionar otros impactos como hurtos, sobre stock u otros vicios.

### - **Control por oposición. (independencia)**

Es quizás aquellos a lo que las empresas deben prestar especial atención, la división de tareas y la asignación correcta de responsabilidades es la base para establecer un sistema de control por oposición que garantice un flujo espiralado de avance de los procesos en el cual cada colaborador sea responsable de su función, pero a su vez sea veedor de los procedimientos previos y co-responsable de los posteriores.

Este sistema plantea interrumpir flujos de procesos llevados a cabo por un área de responsabilidad específica para que estos pasen a ser responsabilidad de otra área, pudiendo o no volver al mismo nivel.

Puesto en ejemplos:

El responsable de contabilizar comprobantes para el pago es probablemente el área de pago a proveedores, respetando el control por oposición, la tarea de emitir los pagos deberá estar a cargo de otro sector.

Las conciliaciones bancarias por su parte no deberían estar a cargo de aquellos que sean responsables de la emisión de cheques o del manejo de efectivo para así garantizar la integridad de los saldos.

Desde el punto de vista de las cobranzas, el encargado de la gestión y/o recepción de los valores no debe estar a cargo de las conciliación o ajustes de cuentas, tampoco de las ventas o análisis crediticio de los clientes que gestiona.

En resumen, ninguna persona o sector debe tener bajo su cargo la totalidad del proceso que gestiona, quien inicia la operación no debe tener bajo sus funciones la totalidad de la misma. de esta manera se establece una metodología de control que funciona por la inercia de las interrelaciones personales o sectoriales.

Destacamos que, en las empresas pequeñas, dada la escasez de personal o diversidad de sectores con las que opera es indispensable contar con la supervisión externa de un auditor o mismo la intervención periódica de los dueños o responsables, al menos para detectar ex-post algún posible desvío.

Este punto resulta un gran interrogante para las Pymes dado que las características de esta estructura obligan a manejar una multiplicidad de tareas por cada empleado, y dentro de los niveles medios se encuentran también múltiples sectores bajo la misma responsabilidad, no obstante, siempre existe la posibilidad, y es una decisión estructural, realidad determinadas tareas cruciales de manera cruzada.

En primera instancia, se deben determinar las tareas o puntos críticos dentro de un proceso, luego se debe analizar los riesgos que estas conllevan y la necesidad de control que requieren, si se detecta que la trazabilidad de dichos puntos está bajo el mismo nivel de responsabilidad se debe “partir” el proceso de manera tal que en el mismo desarrollo de las actividades decante la oposición y el control cruzado.

#### - **Trazabilidad**

Este método consiste en establecer siempre procesos que puedan ser medibles o rastreables a lo largo del tiempo, es decir que sea fácil de establecer su entrada, proceso y salida pudiendo determinar en cada paso los responsables, actores e impacto.

Es indispensable que las operaciones conllevan un flujo determinado y que estas lleguen siempre a destino, o en caso contrario se encuentren fácilmente las causas de interrupción.

Este método debe existir en actividades como la gestión de las compras o las ventas, las cuales intervienen múltiples sectores dentro de una organización y en los cuales los riesgos de incurrir en incumplimientos legales o éticos es ciertamente más alto que en sectores en los que no se manejan recursos.

En las Pymes está claro que la información es la savia vital de cualquier organización, pero también sabemos que no siempre se encuentra disponible en el momento preciso en el que se necesita. Este punto de control apunta a que exista no solo un proceso definido de principio a fin sino de que este se cumple en el momento y de la manera esperada. Establecer puntos intermedios de trazabilidad resulta muy útil para aquellas organizaciones en las cuales la vorágine de la operación muchas veces sobrepasa el tiempo y los recursos disponibles. Una manera efectiva de mitigar este efecto es instalar controles de trazabilidad, instancias de “freno” para las operaciones como, por ejemplo, que no se puede emitir un cheque sin tener una orden de pago, o que no se puede sacar un producto del depósito sin una factura, etc. Esto contribuye a delimitar un camino que favorezca a la trazabilidad de las operaciones y a disponer de las respuestas en el momento en el que surjan los interrogantes.

#### - **Integridad y ética (políticas)**

Estos conceptos son claves para el éxito de las organizaciones, pero son quizás los más complejos de establecer y medir. Hacen referencia al comportamiento humano y a cómo se establecen los procedimientos para que estos se manifiesten.

Las organizaciones deben obrar con integridad, pero principalmente deben lograr que sus colaboradores acompañen su filosofía, para ello establecen normas y políticas que velan por las necesidades del negocio, las cuales deben ser incorporadas como forma de actuar.

En algunas organizaciones, existen herramientas retroactivas como canales de denuncia anónima o sugerencias para alinear conductas éticas y responsables.

Es importante que dichas normas o políticas sean regularmente revisadas y actualizadas dado que deben dar respuesta rápida y precisa a las necesidades del contexto.

En las PyMes; sea cual sea la estructura organizacional de la que hablemos, ésta siempre será una tarea de los mandos superiores, si la punta de la pirámide no fomenta la creación de políticas y no insta a mantener actualizados los manuales de procedimiento nadie lo hará.

Asimismo, en las PyMes, el nivel de rotación de personal es ciertamente más alto que en las empresas de mayor envergadura y el conocimiento o las políticas suelen ser propiedad de sus autores y desaparecer cuando estos dejen la compañía, por eso es importante que no formen parte del know de los colaboradores, sino que sean parte de la cultura de la organización y se perciban por todos como la única manera de actuar.

Por lo que respecta a la ética profesional, si bien es una característica personal, la empresa debe velar por ella, y proveer a sus empleados de herramientas para promulgarla, en el ámbito de las PyMes suele predominar la “familiaridad” o el cariño, lo que muchas veces favorece el buen obrar, pero por supuesto no es por sí mismo una garantía.

#### - **Razonabilidad**

El costo de medir nunca debe superar el beneficio de hacerlo. Es importante dosificar los esfuerzos que se realizan para controlar o el costo que tiene obtener determinada información, la cual quizás otorgue, en comparación, menos beneficios que costo.

Establecer cierto parámetro de razonabilidad en la exigencia de los controles es vital para no entorpecer el flujo dinámico de los procesos y permitir la adaptabilidad de la operación al cambiante entorno en el que se desenvuelven las empresas.

La flexibilidad hoy en día es un activo que hay que lograr conservar en su justa medida.

**PyMes:** Cuanto menor sea la estructura mayor cuidado debe existir al momento de establecer parámetros de razonabilidad dado que los impactos serán mayores, no obstante, la ausencia de mínimos puede llevar a realizar operaciones en demasía o excesivos controles que resultará en costos

innecesarios y dolorosos para la empresa. Siempre debe existir un margen apropiado de relevancia para que delimite el comportamiento racional de las acciones y de la información.

### - **Indicadores**

El mundo de los indicadores de control es tan extenso como imprescindible, los mismos deben establecerse para controlar el funcionamiento de determinado proceso y su comportamiento a lo largo del tiempo. Estos deben fijarse atendiendo a las necesidades de cada empresa dado que apuntan a mantener dentro del radar aquellos aspectos que resulten relevantes.

Los indicadores son datos que se obtienen de la operación y se utilizan como punto de referencia para la estructura de control, marcan comportamiento y llegan a establecer parámetros, nivel de fluctuación establecido en los cuales dicho indicador se considera correcto, y niveles de desborde sobre los cuales se requiere realizar alguna corrección.

Por ejemplo, un indicador de control interno posible puede ser la cantidad de compras que se realizan sin su correspondiente orden de compra, según el negocio puede establecerse que para determinadas operaciones esto es considerado normal, pero pasando determinado valor puede indicar que algún procedimiento no está siendo llevado a cabo de manera correcta o que el parámetro establecido quedó desactualizado y es necesario ajustarlo.

Cada empresa o sector debe ser el responsable de establecer los indicadores que considere importante seguir, y establecer con qué periodicidad debe medirlos o contrastarlos con la realidad.

En las Pymes, si bien esta es una tarea que conlleva mucho tiempo y análisis debemos entender que el trabajo dará frutos con el tiempo cuando se faciliten los controles o las mediciones posteriores. La existencia de indicadores no solo brinda una herramienta rápida, precisa y comparativa para la toma de decisiones, si no que posibilita el autocontrol y da marco a las acciones de todos los participantes. Es

importante revisar estos indicadores periódicamente, su evolución y relevancia, que no siempre se mantiene a lo largo del tiempo.

## Seguridad Informática- Ciberseguridad

Como mencionamos en varias oportunidades en el desarrollo de nuestra investigación, la pandemia ha cambiado la forma de trabajar de las empresas. Como consecuencia esto representó un crecimiento informático, pero trajo consigo una serie de riesgos y amenazas que pueden atentar a la información de la organización, de los cuales hay que tener presente.

Esta nueva modalidad de trabajo implicó para las organizaciones un nuevo desafío, el poder proporcionar y generar accesos a sus empleados para que puedan trabajar desde sus hogares.

Las ventajas del teletrabajo se pueden llegar a ver comprometidas si no se toman las medidas de controles necesarias para evitar los ataques de red que hoy en día sufren las empresas y de las cuales luego del “Home office” se han incrementado los ataques. Los usuarios deben poder implementar esta modalidad de trabajo, sin caer y poner en riesgo la información de la empresa.

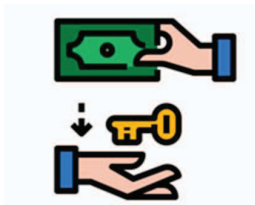
De esta manera surge el concepto de Seguridad informática, pudiéndose identificar como un conjunto de herramientas y procedimientos que se encargan de minimizar riesgos, conteniendo y protegiendo a la información que se genera y procesa dentro de una compañía, consideramos a la información de la compañía como un activo de esta.

Mencionamos a continuación algunas de las amenazas cibernéticas habituales que afectan hoy en día a las empresas:



**Malware**: Son softwares maliciosos que causan acciones dañinas a un sistema informático, sin consentimiento del usuario.





**Ransomware:** Es un tipo de software malicioso que bloquea archivos, datos o sistemas y amenaza con borrar o destruir los datos si el usuario no paga un rescate.



**Estafas por correos electrónicos:** Estafas que llegan al correo electrónico del usuario, mediante documentos o enlaces maliciosos. Parecen ser correos legítimos, pero provienen de remitentes falsos.

Un estudio realizado por Microsoft Argentina reveló que, en el año 2021 Argentina sufrió más de 3.200 millones de intentos de ciberataques, cifra que se vio incrementada a raíz de la implementación del teletrabajo. El estudio arrojó que las empresas argentinas (de varias dimensiones) tienen una baja percepción del riesgo que pueden causar los ciberataques.

Resultados del estudio:

- El 51% de las empresas declararon sentirse vulnerables frente a los ataques, sobre todo empresas de servicios. Sin embargo, el resto de los entrevistados en el estudio elaborado por Microsoft se sienten poco o nada probables que su empresa sufra algún incidente



Fuente: Elaboración propia, según datos de estudio por Microsoft Argentina

- La seguridad para los directivos de las compañías entrevistadas tienen una prioridad media, solo el 17% de las empresas invierten en seguridad cibernética.



Fuente: Elaboración propia, según datos de estudio por Microsoft Argentina

Para poder garantizar la seguridad de la información nombraremos algunas de las medidas a tomar:

- 1) Capacitar a los empleados antes diferentes situaciones que puedan ocurrir al trabajar de manera remota
- 2) Controlar que los dispositivos utilizados como medio laboral cuenten con sus actualizaciones al día, así como antivirus, filtros de correos electrónicos recepcionados
- 3) Que la empresa cuente con política de almacenamiento, por ejemplo, backup diario, como plan de contingencia frente algún ataque.
- 4) Implementar accesos seguros mediante contraseñas para autenticar al usuario que acceda.

Consideramos que es fundamental concientizar a los empleados ante alguna amenaza sospechosa, la alerta oportuna permite tomar acciones inmediatas. Los ataques pueden representar un gran golpe desde económico hasta la pérdida de fidelidad de los clientes.

Pensar que la ciberseguridad es solo para empresas grandes es un pensamiento muy común y desviado para las Pymes. Según Estudio en 2019, el informe de Preparación Cibernética, de Hiscox, reveló que el número de estas firmas de menor tamaño que reportaron al menos un ataque ha continuado aumentando año tras año, alcanzando el 47% para aquellos con menos de 50 empleados y el 63% para aquellos con 50 a 250 miembros de la plantilla



Muchas empresas, sobre todo las PYMES, no suelen ser capaces de recuperarse tras haber sufrido un ciberataque. Los hackeos pueden ser costosos, dañar información valiosa y también la reputación.

### **Controles de Ciberseguridad**

Certificar un nivel de seguridad ante los usuarios y las organizaciones cada vez es más la importancia que está teniendo entre las organizaciones de todos los sectores.

La familia ISO 27000 establece un conjunto de políticas y estándares a cumplir para la implementación, mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de la seguridad informática.

Entre las más importantes y actuales encontramos la Norma ISO 27032, nuevo estándar de ciberseguridad. Esta norma se centra en dos áreas: cubrir los espacios no cubiertos por normas anteriores de seguridad, en un ámbito donde surgen nuevos ataques y riesgos y por otro la colaboración. En líneas

generales orienta a fortalecer el estado de ciberseguridad de una empresa, utilizando los siguientes puntos:

- 1) La seguridad en las redes
- 2) Seguridad en internet
- 3) Seguridad de la información
- 4) Seguridad en las aplicaciones

## CAPÍTULO V

### Efectos del control en los RRHH

Nos hemos dedicado a mencionar las acciones que deben realizar las empresas para garantizar el flujo y la veracidad de la información y la importancia que esto tiene para ellas, pero ¿qué pasa con las personas? Al fin y al cabo son los usuarios los que deben lidiar a diario con los controles y los que deben asegurarse de que estos funcionen y sean efectivos.

En este capítulo hablaremos del impacto que tienen los controles en las personas, ya sea positivos, dado que muchas veces los hace sentir más seguros en la tarea que realizan, como negativos, por el sentido de invasión que estos pueden provocar.



Antes de comenzar con este detalle, daremos una definición de controllers y de las características que esto deben tener conforme a la realidad de la empresa.

#### - **Controllers**

La figura del controllers fue mutando a lo largo de los años, como la mayoría de las figuras existentes en una empresa. El incipiente crecimiento de las automatizaciones y los sistemas ha generado un cambio drástico en las características de este rol y en el perfil del puesto. Creemos que el punto de inflexión entre el viejo y el nuevo paradigma radica en la existencia o no de un sistema de gestión integral.

### - Sin sistema de gestión

En este escenario, nos encontramos con la figura clásica de este rol, la cual se centra en el conocimiento general de la operatoria y las regulaciones que ellas tienen aparejadas.

En esta realidad, el controller es el encargado de ratificar o rectificar la información derivada de las registraciones contables realizadas, con una ardua tarea, dado que la cantidad de la información es directamente proporcional al riesgo y los ajustes que serán necesarios, la cantidad de acciones manuales es casi total, y el margen de error se convierte en un estado de alerta.

Esta figura está asociada a la confección de los estados contables y la transformación de los datos en información útil, ya que es escaso el margen de confiabilidad que puede tener sobre lo registrado, requiere de un nivel de experiencia y especialización alto, y debe conocer casi al detalle las normas, políticas y disposiciones tanto internos como externas que rondan a cada una de las operaciones.

### - Con sistema de gestión

Este escenario es el comprendido en lo que llamamos era digital, contextualizado en una empresa que cuenta con un sistema transversal en el cual puede descansar la mayoría de sus operaciones.

En esta realidad, la figura del controller se convierte en un experto en procesos, siendo su tarea fundamental diseñarlos y adaptarlos al sistema, logrando que este último le brinde la seguridad de la información que necesita. No requiere ser un experto en la operatoria, su perfil estará más orientado en lograr la optimizar el sistema a tal punto que la tarea de control también sea automatizada.

Cabe destacar, que la figura no pierde importancia y representatividad para la organización ya que la medición de la eficacia de los puntos de control, y las correcciones de los posibles desvíos es igual o más importante que el control manual realizado en la era pre-digital.

## IMPACTOS POSITIVOS

### - **Confiabilidad**

Los controles existen para que la información sea verosímil, pero también existen para garantizar que las operaciones sean llevadas a cabo en el marco de las normas, políticas y procesos establecidos. Tener un buen sistema de control en cada una de las etapas que se llevan a cabo en cualquier de los sectores de una empresa da al colaborador que la realiza un marco de acción, un límite en el cual puede desarrollarse, esto indirectamente genera cierta confianza dado que puede descansar en el sistema o en los puntos de control existentes, el cual debería minimizar la posibilidad de error.

### - **Minimización de riesgos**

Como ya se mencionó, contar con controles efectivos brinda un marco de acción determinado que, al tener límites establecidos entre lo que es aceptable hacer y lo que no, minimiza el riesgo de posibles equivocaciones o errores en la carga de las operaciones. Lo que permite al colaborador autocontrolar sus operaciones y determinar a tiempo las posibles contingencias.

Además, previene posibles omisiones de datos que puedan resultar vitales en los pasos siguientes o en los reportes resultantes de ese proceso.



### - **Optimización de gestión**

Si denominamos gestión a los reportes o las salidas de información que derivan de las registraciones de las operaciones y a las decisiones que se toman en base a ella, contar con puntos claves de control



favorece a minimizar los ajustes o las correcciones post carga que los controllers o los responsables tengan que efectuar. es una consecuencia directa de la minimización de riesgos, dado que, si tenemos menos posibilidades de error, tendremos luego, una menor cantidad de ajustes que hacer para adecuar la información a la realidad.

Esto trae consigo un ahorro de tiempo y una mayor productividad de los recursos, que, aunque no se vea reflejado en el día a día del ejecutante de la tarea, se verá en el tiempo empleado por los responsables de utilizar esa información, tanto para la toma de decisiones como para la confección de los estados contables del ente o también para una eventual auditoria.

## **IMPACTOS NEGATIVOS.**

### **- Sentido de invasión.**

Si nos remitimos a lo más profundo del ser humano, existe en todas las personas la sensación, más o menos manifestada, de que el control es una forma de invasión personal basada en la preconcepción de que se controla para castigar. Si bien con el paso del tiempo y la automatización de procesos este preconcepción fue mutando, creemos que permanece en la conciencia de muchos de los colaboradores. El control debe cuidar no utilizarse como punto de partida para la sanción, se debe tomar como un aliado, de lo contrario, si no contamos con la colaboración del usuario, este se resistirá a respetarlo, y como empresa, es una de las cuestiones que pueden llevar al fracaso a cualquier intento de automatización o mejora de proceso y/o punto de control.

### **- Mayor demanda de tiempo**

Hacer las cosas bien lleva más tiempo. Esta realidad es innegable, muchas veces los colaboradores tienen la sensación de que los puntos de control son una pérdida de tiempo o un entorpecimiento de las tareas, generando una sensación, a veces de inutilidad de ciertos procedimientos. La idea principal que tiene que perseguir el control elegido, es justamente lo contrario, se deben generar de tal manera que

facilite la vida tanto del realizador de la tarea como del destinatario de la misma, ya que no debemos olvidarnos que los procesos atraviesan a la organización, y los datos de entrada de un proceso son la salida del anterior, y es por esto que existen y deben ser respetados, los controles a su vez se establecen para que puedan llegar a su fin por el mejor camino posible para todos.

### **- Sobrecarga de tareas**

Para que un proceso sea efectivo con todo y controles, debemos contar con los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Si, como se mencionó en el punto anterior, queremos establecer procedimientos claros y seguros, debemos tener en



cuenta que la productividad de los recursos tiene un límite dentro de la lógica, si se sobre exige a las personas, no hay un sistema de gestión que soporte la operatoria y además queremos puntos de control nos encontraremos con un cuello de botella con consecuencias aún peores de los que tendríamos si no tuvieras el control.

Establecer un sistema de control, inexorablemente requerirá adaptar los organigramas en función de este, la capacidad instalada, las fronteras de producción, tanto de los recursos físicos como humanos, son cosas que se deben tener en cuenta antes de realizar este cambio cultural y de paradigma organizacional.

## CONCLUSIÓN GENERAL

Llegando al final de este análisis creemos haber destacado la importancia de contar con una estructura de control interno en cualquier organización empresarial, velar por la integridad de la información y asegurar el correcto manejo de la misma es vital para la correcta toma de decisiones.

La nueva era que atravesamos y de la cual somos protagonistas, nos lleva a repensar los métodos de gestión establecidos y sobre todo a evolucionar acciones de control que quedaron obsoletas o perdieron sentido con el correr de los tiempos, y cuya decadencia se vio evidenciada a niveles insospechados en los últimos años.

La realidad cambia, las sociedades evolucionan y las empresas como interrelación de personas no pueden ni deben rezagarse en esta carrera tecnológica. Adaptar los puntos de control a la nueva normalidad es en lo que las empresas de hoy deben poner su mayor esfuerzo.

La expansión agigantada de los sistemas de información y la masiva utilización de software de gestión, aún en empresas de menor tamaño, trajo consigo la inherente necesidad de incorporar controles integrales que aseguren el correcto funcionamiento de los mismos, y el cumplimiento de las normas externas e internas bajo las cuales la organización debe regirse.

Afortunadamente, esta expansión está acompañada del aumento del desarrollo de aplicaciones que facilitan la gestión y los controles internos, con una mirada mucho más integral y un análisis cada vez más “On-demand”.

En consecuencia, surge la necesidad de estructurar controles cibernéticos, porque toda luz proyecta sombra, y los expertos en ciberataques se perfeccionan conforme lo hacen los sistemas.

Esperamos haber contribuido y brindado una visión analítica de la temática mencionada y continuaremos desarrollándonos y aprendiendo en este cambiante escenario, siempre en pos de acompañar y ser parte de la revolución.

## Bibliografía

- Arebalo, J. A. (1996). *La auditoría del medio ambiente en el marco de la auditoría Integral y Total*. Publicación del Instituto de Investigaciones Contables Universidad de Buenos Aires Facultades de Ciencias Económicas, Buenos aires, Argentina
- Arjonilla Dominguez, S. J., Medina Garrido, J. A. (2013). *La Gestión de los sistemas de información en la empresa, Teoría y Casos Prácticos*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Casal, A.M. (2004). *El Control interno en la Administración de empresas*. Publicación “Contabilidad y Auditoría” número 19 – año 10 - del Instituto de Investigaciones Contables Universidad de Buenos Aires Facultades de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.
- Casal, A.M., Wainstein M. (2000). *Las normas contables profesionales en el marco de un mundo globalizado y la problemática de las pymes*. Publicación “Contabilidad y Auditoría” número 12 – año 6 - del Instituto de Investigaciones Contables Universidad de Buenos Aires Facultades de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (1992). *Internal Control - Integrated Framework* (1). Recuperado de <https://www.coso.org/>

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (2). Recuperado de <https://www.coso.org/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013). *Internal Control — Integrated Framework* (3). Recuperado de <https://www.coso.org/>
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, (1985). *Resolución Técnica N°7 Normas de Auditoría, Capital Federal*.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, (2015). *Guía de implementación de las normas sobre independencia – Anexo a la Resolución Técnica N°34*, Ciudad de San Miguel de Tucumán.

## Enlaces Web

- <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>
- <https://www.isotools.org/2019/09/30/auditorias-de-control-interno-como-se-desarrollan/>
- <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- [http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control\\_interno\\_importancia\\_auditoria.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control_interno_importancia_auditoria.pdf)
- <https://auditoria-audidores.com/articulos/articulo-auditoria--evaluaci-n-de-los-sistemas-de-control-interno/>
- <https://iaia.org.ar/>
- <https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/evaluaciones-de-control-interno.html>
- <https://cpcecba.org.ar/noticias?idn=8507>
- <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752004001100004](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752004001100004)
- <https://www.coso.org/>

- <https://cpcecba.org.ar/noticias/efectos-derivados-de-la-pandemia-covid-19-en-trabajos-de-auditoria/15456/>
- Resolución 154/2018:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/309999/norma.htm>
- Nota Periodística: <https://www.iprofesional.com/impuestos/319761-auditoria-interna-panorama-post-pandemia>
- [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf)
- <https://fferia.wordpress.com/cobit/>
- <https://www.ceupe.com/blog/que-es-cobit.html?dt=1658269840053>
- <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/A%20COBIT.pdf>
- <https://biblioteca.info.unlp.edu.ar/uploads/docs/cobit.pdf>
- <https://www.isaca.org/credentialing/cobit>
- <https://www.isaca.org/why-isaca/about-us>
- <https://www.ibm.com/ar-es/topics/cybersecurity>
- <https://www.ambito.com/tecnologia/ciberataques/como-evitar-las-empresas-5-claves-n5430749>
- <https://www.iso.org/search.html?q=27032>

## Anexo A

Entrevista basada en la experiencia.

Colaboran en esta instancia de licitación de información distintos roles que desempeñan tareas en torno al tema tratado en distintas organizaciones. Detallamos los perfiles entrevistados:

**Participante A:** Lic. Barbara Gomez Schira, quien realiza tareas de auditoría externa para un estudio contable, relevando varias empresas medianas.

**Participante B:** Lic. Agustina Carlanian, quien realiza tareas operativas en relación de dependencia en una empresa de transporte de mediana envergadura.

**Participante C:** Sra. Ana Maria Pernas, dueña de una empresa de confección de sastrería con locales a la calle y franquicias de primera marca, envergadura de la empresa, mediana.

**Participante D:** Contador Maximiliano Morini, quien se desempeña como responsable de impuestos en una empresa dedicada a la producción de conductores de energía, realizando tareas de gestión y controller, empresa catalogada como mediana.

Se exponen a continuación las preguntas utilizadas como guía:

- 1) ¿Antigüedad laboral?
- 2) ¿Tareas desempeñadas?
- 3) ¿Utilizan algún sistema de gestión?
- 4) ¿Tienen manuales de procedimientos para el registro de operaciones?
- 5) ¿Cuentan con un sector de auditoría interna identificado?
- 6) ¿Realizan su propia registración contable o está tercerizada?
- 7) ¿Preparan informes de gestión o de control mensuales?
- 8) ¿Puntos de control que puedas identificar en tu proceso?
- 9) ¿Falencias u oportunidades de mejoras que puedas mencionar?
- 10) ¿Tienen o tuvieron trabajo en modalidad remota?
- 11) ¿Cambiaron las metodologías de control con el trabajo remoto?
- 12) ¿Cree que se pierde supervisión con la automatización?
- 13) ¿La distancia de los puestos de trabajo produce algún contratiempo?



**Participante A****1. ¿Cuál es tu antigüedad laboral?**

7 años

**2. ¿Tareas desempeñadas?**

Confección de Estados Contables, Planificación de Auditorías, Confección de Ajuste por Inflación, Coordinación de equipo de trabajo. Análisis de razonabilidad de rubros contables de empresas auditadas, Trámites en consejos profesionales, confección de certificaciones contables. Generación de reportes de información contable y financiera de empresas con reportes al exterior.

**3. ¿Utilizan algún sistema de gestión?**

Para realizar mis papeles de trabajo utilizo Excel. En el estudio donde trabajo para llevar contabilidades internas utilizamos la plataforma Onvio (ex bejerman). Online.

**4. ¿Tienen manuales de procedimientos para el registro de operaciones?**

Todo lo que es análisis de razonabilidad de Auditoría externa, confeccionamos hojas llave modelo con un resumen de procedimientos mínimos por rubros a analizar.

En cuanto a Onvio. No, el registro de operaciones depende del criterio profesional de quien lo realiza.

**5. ¿Cuentan con un sector de auditoría interna identificado?**

No

**6. ¿Realizan su propia registración contable o está tercerizada?**

Par nuestro último balance este trabajo fue tercerizado

**7. ¿Preparan informes de gestión o de control mensuales?**

Para nuestros clientes si.

**8. ¿Puntos de control que puedas identificar en tu proceso?**

Por lo general dependerá de la empresa sobre la cual hagamos un control. Siempre tenemos puntos a observar o a levantar como ajustes

**9. ¿Falencias u oportunidades de mejoras que puedas mencionar?**

Falta de controles de créditos fiscales, por lo general se hace al cierre del balance, lo que dificulta la posibilidad de reclamo ante una falta u omisión del ingreso al agente de retención correspondiente.

Parte de nuestro trabajo es desarrollar cruces de información y desarrollo de planillas para evitar omisión de registraciones. Dependerá también de la empresa y su gestión interna.

**10. ¿Tienen o tuvieron trabajo en modalidad remota?**

Si

**11. ¿Cambiaron las metodologías de control con el trabajo remoto?**

Si, utilizamos la plataforma Trello para organizarnos. Presenta la posibilidad de organizar visiblemente el estado de cada proceso.

**12. ¿Cree que se pierde supervisión con la automatización?**

Con una correcta planificación y distribución de cargos esto no debería pasar. En nuestro caso, la cantidad de trabajo operativo nos dificultó parte del control final de nuestro trabajo

**13. ¿La distancia de los puestos de trabajo produce algún contratiempo?**

Nos llevó un tiempo organizarnos pero creemos que con reuniones a través de zoom pudimos llevar a cabo nuestro trabajo. Actualmente no todo el equipo ha vuelto a trabajar de forma presencial.

---

## **Participante B**

**1. ¿Cuál es tu antigüedad laboral?**

Me desempeño en esta tarea hace 8 años.

**2. ¿Básicamente qué tareas realizas?**

Estoy a cargo del sector administrativo y financiero, no solo para la toma de decisiones sino también en la parte operativa. Realizó el registro de las operaciones, los pagos, los cobros, la facturación, entre otras tareas, es decir, al ser una empresa de estructura chica hago básicamente todo. El sector contable está tercerizado, por lo que le brindó toda la información para que ellos puedan liquidar los impuestos y realizar el balance.

**3. ¿Tienen algún sistema de gestión?**

En el 2015 se instaló el Sistema Tango porque comenzamos con la facturación electrónica y de este modo nos iba a simplificar muchas tareas. Hasta hace un año aproximadamente utilizábamos sólo el módulo de Ventas, luego fuimos parametrizando de a poco el módulo de compras y tesorería para poder volcar todas las operaciones en el sistema. Actualmente todavía no utilizamos los módulos por completo, hay operaciones que aún no están parametrizadas para poder contabilizarlas.

**4. Entonces, ¿actualmente como realizan ese proceso?**

Todo lo que no está en TANGO se realiza en forma manual en un Excel. Por ej., los pagos que realizamos vía transferencia bancaria o cheques se realizan con el sistema, en cambio, el registro de los pagos de las facturas que se debitan automáticamente ya sea en la tarjeta de crédito corporativa o en la cuenta corriente bancaria se realiza una orden de pago en Excel, como muchos otros movimientos de tesorería que también se le informan al estudio contable de esta manera (ej. salidas de dinero para pagos de sueldos, impuestos, etc)

**5. ¿Tienen manuales de procedimientos para el registro de operaciones?**

Tenemos, pero se encuentran desactualizados, esperamos para rearmarlos cuando el sistema esté 100% operativo.

**6. ¿Cuentan con un sector de auditoría interna identificado?**

No, ya que a pesar de tener una estructura grande (desde el punto de vista de facturación y movimientos), solo somos dos personas las que realizamos las tareas de administración, por lo que se nos hace imposible realizar debidamente todos los controles en tiempo y forma.

**7. ¿Realizan su propia registración contable o está tercerizada?**

Registramos solo las facturas que pagamos, lo demás se deriva a un estudio contable, aunque proyectamos en un mediano plazo hacernos cargo de esa tarea y solo utilizar el estudio para las liquidaciones.

**8. ¿Existen puntos de control que puedas identificar, podrías darnos un ejemplo?**

Controlamos manualmente las facturas ingresadas contra las órdenes de pago para validar la carga de datos, realizamos conciliaciones bancarias semanalmente. Antes de realizar los pagos le pedimos a los proveedores que nos envíen por email el detalle de las facturas impagas, para validar que las tengamos todas ingresadas. no mucho más.

**9. ¿El sistema realiza algún control?**

Si, realiza los controles de datos estándar como la fecha de la factura y algunos datos básicos, además se comunica con AFIP para validar algunas cuestiones en torno al sistema de factura de crédito electrónica (si la factura se encuentra aceptada, rechazada, abonada, etc)

**10. ¿Preparan informes de gestión o de control mensuales?**

Si. Preparamos informes mensuales sobre Iva Débito Fiscal y de Percepciones Impositivas realizadas. También preparamos informes de Iva Crédito Fiscal, Retenciones y Percepciones que nos realizaron los proveedores y clientes. Todo esto es enviado al estudio contable, junto con las facturas recepcionadas y demás movimientos bancarios y de tesorería para que ellos lo verifiquen y realicen las liquidaciones correspondientes. También realizamos conciliaciones bancarias para ver si hay diferencias con el saldo real del banco, pero no hacemos asientos contables, sino solo ajustamos si hay algo mal anotado o si faltó algún registro en nuestro libro bancos.

**11. ¿Falencias u oportunidades de mejoras que puedas mencionar en torno al control?**

Si, varias. Básicamente, todas las tareas son realizadas por las mismas personas y muchas veces el mismo que realiza la registración es quien lo controla, brindando poca objetividad. La sobrecarga de tareas hace que en el día a día sea muy difícil controlar.

Creemos que realizar la totalidad de las registraciones nos daría un mayor control de la información y una celeridad en la disponibilidad de esta para la toma de decisiones y para realizar las proyecciones financieras.

**12. ¿Tienen o tuvieron trabajo en modalidad remota?**

Solo tuvimos 15 días al principio de la pandemia, luego volvimos a la oficina dada la reticencia de los dueños a la modalidad remota.

**13. ¿Cambiaron las metodologías de control con el trabajo remoto o notaste algún cambio?**

Las metodologías de control en el trabajo remoto fueron más deficientes que estando en la oficina, porque no teníamos los elementos de trabajo necesarios en casa, y al no tener todo sistematizado, necesitamos ir al papel. Además de recaer todas las tareas en mí. Al ser una empresa del rubro esencial, teníamos mucho trabajo, por lo que corríamos para poder llegar con eso y todo aumentó la cantidad de errores. Por ej, registramos y pagamos facturas que no eran para la empresa, que el proveedor la envió por equivocación.

**14. ¿Crees que se pierde supervisión con la automatización o en tu caso sería mejor?**

Creo que con la automatización mejoraría la supervisión en nuestro caso, ya que, si tuviéramos un sistema con el que podríamos manejar el 100% de las operaciones, nos simplificaría mucho el trabajo y los errores. Podríamos controlar más, analizar mejor las cuentas, realizar más informes de gestión y llevar mejor los costos, lo que nos permitirá tomar mejores decisiones y realizar proyecciones financieramente más reales. Y hasta el día de mañana poder llegar a liquidarnos los impuestos internamente.

**Participante C****1. ¿Cuál es tu antigüedad laboral?**

Fundador.

**2. ¿Tareas desempeñadas?**

Pago a proveedores, control y seguimiento de cuentas corrientes. Seguimientos de deudas y control de cajas. Tareas administrativas generales.

**3. ¿Utilizan algún sistema de gestión?**

Sí, utilizamos sistema de gestión.

**4. ¿Tienen manuales de procedimientos para el registro de operaciones?**

En algunos casos sí.

**5. ¿Cuentan con un sector de auditoría interna identificado?**

Sí, tenemos auditoría interna.

**6. ¿Realizan su propia registración contable o están tercerizadas?**

Para algunas cosas contamos con registraciones contable en la empresa, y algunas se terciarizan.

**7. ¿Preparan informes de gestión o de control mensuales?**

Sí, realizamos informes mensuales y diarios.

**8. ¿Puntos de control que puedas identificar en tu proceso?**

En cada sucursal realizan un arqueo de caja al finalizar el día. En mi caso manejo una caja central chica, donde se hace arqueo. A su vez se hace todos los días conciliaciones bancarias y se registran cheques debitados o acreditados.

**9. ¿Falencias u oportunidades de mejoras que puedas mencionar?**

Estamos implementando algunos cambios en procesos administrativos, para así llegar con tiempo a cierres. Como falencia, nosotros contamos con sucursales en el interior, y en algunos casos llega con demora la información.

**10. ¿Tienen o tuvieron trabajo en modalidad remota?**

Si, hemos tenido control remoto. Pero en este momento ya estamos todos presencial.

**11. ¿Cambiaron las metodologías de control con el trabajo remoto?**

La realidad es que si, hubo demoras a la hora de los controles los primeros meses de la actividad remota, hasta que nos pudimos acomodar para ver cuál era la manera más efectiva.

**12. ¿Cree que se pierde supervisión con la automatización?**

No, yo creo que nos ayuda cuando algo esta automatizado. Mientras estemos al tanto de la funcionalidad y el mecanismo.

**13. ¿La distancia de los puestos de trabajo produce algún contratiempo?**

Creo que, si lo sabemos llevar, no produce ningún contratiempo. Pero como dije anteriormente, si se refiere a las sucursales que tenemos en el interior si eventualmente presenta algún contratiempo.

---

**Participante D**

**1. ¿Cuál es tu antigüedad laboral?**

17 años

**2. ¿Básicamente qué tareas realizas?**

Superviso la correcta liquidación de los diferentes impuestos de la sociedad, aunque a veces sigo teniendo tareas operativas, más que de gestión.

**3. ¿Tienen algún sistema de gestión?**

Si, contamos con SAP.

**4. ¿Tienen manuales de procedimientos para el registro de operaciones?**

En años anteriores, tenía el papel de controller dentro de la compañía, con la reestructuración que fuimos sufriendo, a veces muchas tareas y poco personal, esta tarea desistió y con ella los manuales quedaron desactualizados.

**5. ¿Cuentan con un sector de auditoría interna identificado?**

No.

**6. ¿Realizan su propia registración contable o está tercerizada?**

Contabilidad propia.

**7. ¿Preparan informes de gestión o de control mensuales?**

Si, informes mensuales, P&L, presupuestos, balances proyectados.

**8. ¿El sistema realiza algún control?**

Si, SAP tiene de bueno la gran posibilidad de parametrizar. Tenemos desde Revisiones de mandos superiores, aprobaciones, topes en importe, cantidades, etc.

**9. ¿Falencias u oportunidades de mejoras que puedas mencionar en torno al control?**

Considero que sería muy importante implementar un puesto de Auditor Interno.

**10. ¿Tienen o tuvieron trabajo en modalidad remota?**

Anterior a la pandemia trabajamos en planta, desde la pandemia aún no volvimos a las oficinas, continuamos remoto.

**11. ¿Cambiaron las metodologías de control con el trabajo remoto o notaste algún cambio?**



Si, se pasó a un sistema de objetivos, básicamente.

**12. ¿Crees que se pierde supervisión con la automatización o en tu caso sería mejor?**

No, como mencione en la anterior pregunta pasamos a un sistema de objetivos, ver resultados es lo importante, no importa donde estemos.