



EL ICFR COMO HERRAMIENTA QUE BRINDA CONFIABILIDAD EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Silvana Gutiérrez Fiallo; Fabián García Saettone.¹

RESUMEN

A nivel mundial distintos hechos han ocurrido en las organizaciones que han dejado en evidencia la importancia de contar con un control interno presente y fortalecido.

Los lineamientos, mecanismos, y herramientas que provee el control interno brindan a la empresa razonable seguridad en cuanto a la veracidad de la información que da a conocer a terceros interesados y al interior de la propia organización.

En las economías desarrolladas la forma de financiar nuevos proyectos de inversión, en post de cumplir con el objetivo de sustentabilidad en el largo plazo, es recurrir al ahorro privado.

El comité COSO emitió en 2006 el informe ICFR (Internal Control Over Financial Reporting Guidance for Smaller Public Companies), que tiene como fin acercar a las empresas pequeñas y medianas al mercado y que este confíe en su información financiera de forma de captar así inversión privada.

El ICFR está dirigido a pequeñas empresas que cotizan en Bolsa. Estas tienen disociada la administración y la dirección de la propiedad. Esta situación da origen a los problemas de agencia, que surgen como resultado del conflicto de intereses entre propietarios (socios o accionistas) y los administradores, estos últimos persiguen los logros de gestión en desmedro de los rendimientos de capital. Con el objeto de mitigar estos inconvenientes, prevenir errores y fraudes, se hace fundamental el proceso de Control Interno. En nuestra economía las medianas y pequeñas empresas están administradas por sus propietarios, que cumplen roles de dirección, de gestión y de estrategia. Investigaciones realizadas arrojan como resultado que el 96% de las pequeñas y medianas empresas no recurren al sector financiero en busca de financiamiento, sino que sus inversiones se sostienen por la reinversión de utilidades. La informalidad del sector genera que el acceso al sistema sea una barrera difícil de sortear.

Si el país se enmarca en un proceso de mediano y largo plazo de formalización de las actividad económica doméstica, a través de mecanismos como la bancarización, deberíamos de plantearnos el por qué no tener un mercado de capitales activo, donde los pequeños ahorristas puedan invertir sus capitales. El objetivo no es otro que potenciar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y transformarlas en proyectos más ambiciosos. Por qué no pensar que exista un índice de valuación de las pequeñas y medianas empresas que asigne un nivel de confianza a la información presentada por la organización, lo cual permita a los pequeños ahorristas generar su propia curva de riesgo – beneficio.

En algún momento alguna normativa determinará la necesidad y obligatoriedad de emitir un dictamen acerca del sistema de control interno presente en las organizaciones. Con un doble motivo, favorecer la actividad y brindar razonable seguridad al inversor.

Nuestro análisis se centra en el estudio de las herramientas propuestas para la evaluación del cumplimiento de cada principio del proceso de control interno, desde una óptica financiera y adaptable a la realidad contemporánea.

Palabras Claves: *Control Interno – Confiabilidad – Reportes – PyME.*

¹ Control Interno – FCCEEA - UDELAR

Índice

1. MPyMe. Definición en Uruguay.....	3
2. Informe ICFR.....	6
3. Herramientas del Informe COSO para PYME.....	10
4. Conclusiones.....	27
5. Bibliografía.....	28

1. MPyME: Definición en Uruguay.

En la década de los 90 buscando generar políticas nacionales que fomentaran el desarrollo de las MPyMe el Estado entendió como pertinente disponer de criterios de clasificación. El Decreto 54/992 estableció la primer clasificación que luego fue modificada en diversas oportunidades. La categorización de las unidades económicas según Micro, Pequeña, Mediana o Grande se ajustó en diciembre de 2007 mediante el Decreto 504/07. Además se creó un organismo especializado la DINAPYME².

El Decreto 504/07 en su artículo 8 literal A dice: “La categorización de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, se determina, en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual, conforme los límites cuantitativos que a continuación se establecen para cada una de las categorías:

Micro empresas: son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (UI).

Pequeña empresa: son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (UI).

Medianas empresas: son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco (75.000.000) de unidades indexadas (UI).

Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa, como a sus titulares y u o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al banco de previsión social.

Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el valor agregado, luego de devoluciones y u o bonificaciones.”

El criterio dual definido en la reglamentación vigente establece su utilización conjunta para la clasificación. Sin embargo es de notar que en la práctica surjan zonas grises en la intersección de ambos criterios, primando en el criterio de la DINAPYME la cantidad de personal empleado.

² Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas), la cual es un unidad ejecutora del Ministerio de Industrias Energía y Minería, su cometido es el promover políticas públicas eficaces y medir los efectos de las mismas.

1.1 Características de las MPyME.

La estructura de las MPyME tiene como centro el propietario, un sistema de valores individualista con poca o nula delegación. Los métodos y procedimientos son habitualmente informales, el control es ejercido por el propietario de la empresa y solo cumple con el objetivo de la salvaguarda de activos.

Su gestión se sostiene en información limitada y recursos escasos lo que redundará en análisis débiles y u o precarios que pueden llevar a tomar decisiones incorrectas.

A nivel general podemos decir que las MPyME son Unipersonales en el 51%, Sociedades de Responsabilidad Limitada 21% y Sociedades Anónimas un 14%.

El 80% de la MPyME tiene como clientes consumidores finales, y para el 64% de ellas el consumidor final representa más del 50% de las ventas³.

Las exportaciones tienen una relación directa con el tamaño de la empresa. En términos globales solamente exporta el 5% de estas empresas, generado por el 16% de las empresas medianas, menos del 5% en las microempresas y algo menos de 8% en las pequeñas.

En términos generales podemos decir que las ventas se efectúan en la ciudad donde está instalada la empresa y en algunos casos se limita al propio barrio. Las empresas del interior del país no ven a Montevideo como mercado destino de sus productos o servicios, estas empresas son principalmente receptoras de flujos de insumos y servicios provenientes de la capital, sin tener capacidad de aprovechar un intercambio de doble vía que les permita acceder al mercado capitalino⁴. (Programa de desarrollo local del PNUD www.arturuguay.org)

Actualmente las MPyME no toman préstamos de terceros, su crecimiento en términos de infraestructura está basado en la reinversión de utilidades o la capitalización del propietario.

³ Encuesta Nacional de MPyME pág. 34

⁴ Programa de desarrollo local del PNUD www.arturuguay.org

Tabla 1

Principales fuente de financiamiento por sectores	Reinversión de ganancias de la empresa		Capital Personal	
	Financian más del 50%	Utilizan (%)	Financian más del 50%	Utilizan (%)
Industria manufacturera	79.3%	86.8%	9.3%	16.7%
Hoteles y restaurantes	78.2%	16.0%	13.1%	19.7%
Transporte Almacenamiento y comunicaciones	75.9%	19.4%	15.6%	23.0%
Actividades y servicios empresariales	81.3%	9.5%	9.0%	15.8%
Enseñanza	69.0%	14.4%	13.5%	24.5%
Otras actividades de servicios	79.8%	15.4%	11.4%	19.6%
Totales	79%	86%	12%	19.1%

El cuadro precedente es un resumen de cómo se financian las organizaciones por sector de actividad, ya mencionamos que las principales fuentes de financiamiento de las MPyMe son la reinversión de utilidades y los aportes de capital propio. Decimos entonces que el 86% de estas empresas (fila Totales de la tabla) utilizan sus beneficios como forma de financiamiento, a su vez para el 79% éstos representan el 50% de su necesidad de capital. El 19% de las MPyMe utilizan capital propio como fuente de financiamiento y el 12% de estas satisfacen en un 50% sus requerimientos de capital.

El 96% de las empresas consideradas en la muestra de la encuesta nacional de MPyMe de Industria y Servicios declara no recurrir al crédito bancario para financiamiento. Como contrapartida casi 2/3 de las empresas encuestadas utilizan servicios bancarios, como caja de ahorro, cuentas corrientes, pago a proveedores, retribución de haberes al personal, etc. Lo sustancial de esta situación es que éstas operan con el sistema bancario de forma cotidiana, pero no recurren a él como fuente de financiamiento.

Contablemente llevan registros para cumplir exigencias fiscales y requisitos legales mínimos. Un problema importante es la subfacturación, que genera una traba hacia el desarrollo de estas empresas que ven menguadas por ello la posibilidad de adquirir financiamiento del sistema bancario.

2. Informe ICFR.

En el año 2006 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publicó el ICFR. Este nuevo informe orienta principalmente a las pequeñas empresas en el diseño y aplicación de un sistema de control interno a un costo razonable en lo referente a la presentación confiable de la información financiera. Presenta como su mayor innovación una nueva guía con procedimientos definidos para la identificación de riesgos y su evaluación.

A través de este informe se pretende que los directores de las empresas más pequeñas perciban el potencial beneficio que genera tener un Control Interno eficaz, entre ellos nuevas oportunidades de inversión y acceso a mercados de capital.

Algunas de las características de las empresas pequeñas tienden a convertirse en factores de riesgo para el logro de un sistema de Control Interno eficaz. Algunos de los factores críticos son, lograr una adecuada segregación de funciones, poseer asesores calificados, disponer de personal capacitado en reportes financieros en la plantilla, disponer de control sobre los sistemas informáticos, entre otros. Es un desafío para el profesional actuante amalgamar estas características en el diseño de un sistema de Control Interno eficaz sin perder el objetivo de costos razonables.

El informe permite calificar la eficacia del sistema de Control Interno en base a las características de las empresas más pequeñas. Al poseer menos unidades de negocios y estructuras más simples se facilita la interacción y comunicación directa. La Dirección y sus asesores tienen un conocimiento global de la operativa de la empresa (operaciones, procesos, compromisos contractuales, riesgos del negocio entre otros) lo cual evita sorpresas derivadas de los informes financieros y facilita el seguimiento de los posibles desvíos.

La supervisión directa contribuye a mitigar los potenciales riesgos derivados de la escasa segregación de funciones. Habitualmente los gerentes revisan los informes generados por los sistemas, seleccionando transacciones y analizando la documentación respaldante.

Es usual que estas empresas utilicen paquetes de software adquiridos, generalmente no poseen los recursos técnicos que le permitan el desarrollo propio. Si bien esto puede verse como una limitación en su capacidad, genera elementos de control favorables para el sistema. La imposibilidad que tiene el funcionario de acceder al código fuente y poder modificar datos del sistema está limitada. Se asignan distintos perfiles de usuario distribuyendo así distintas funcionalidades controladas por la Dirección. La gran variedad de controles de aplicación que admiten facilita generar segregación de funciones.

El monitoreo es un componente fundamental al momento de evaluar la eficacia del Control Interno en estas organizaciones. Su correcta utilización permite ser eficaz a un costo razonable, contrarrestando algunas deficiencias en el resto de los componentes.

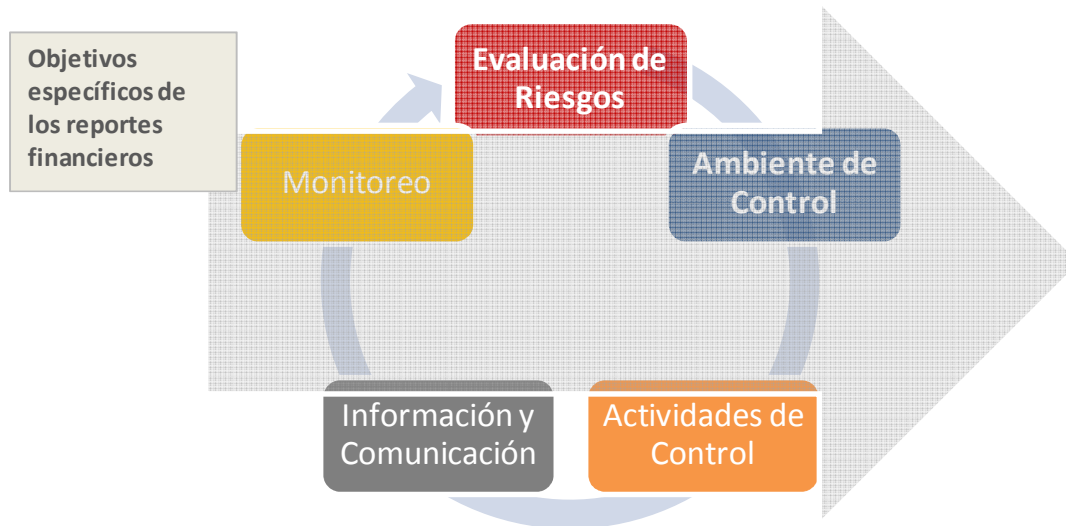


Figura 1 .Modo en que se interrelacionan los componentes del Sistema de Control Interno para el logro de los objetivos de presentación fiable de la Información Financiera.⁵Traducción con fines académicos.

En la siguiente tabla se presentan los principios asociados a cada componente y los atributos que facilitan cumplir con cada principio.

⁵ Figura obtenida del ICRF VOL II (2006), Pág. 11.

Tabla 2. Principios y atributos de los Componentes del Control Interno.

Integridad y valores éticos

- Guía de valores
- Monitorear la adhesión
- Conducir la desviación

Consejo Directivo

- Definir autoridades
- Directores independientes
- Monitoreo del riesgo
- Disponer de expertos en la presentación de información financiera
- Supervisar la Calidad y Confiabilidad
- Supervisar al actividad de los auditores

Filosofía de Dirección y Estilo Operativo

- Establecer el tono
- Influir en los objetivos de la información financiera
- Coordinar los distintos objetivos

Estructura Organizacional

- Definir el organigrama
- Alinear las funciones con los procesos
- Disponer de descripciones de cargo actualizadas
- Establecer la estructuras, cantidad de líneas jerárquicas
- Establecer de quien dependerá el auditor interno

Competencia para confección de reportes.

- Establecer competencias, habilidades y capacidades necesarias
- Adquirir competencias externas
- Proveer instancias de aprendizaje
- Evaluar competencias
- Evaluar a quienes asignan las competencias

Autoridad y Responsabilidad

- Definir objetivos y responsabilidades
- El comité de auditoría debe revisar las funciones asignadas.
- Asignación de autoridad y responsabilidades
- Promover empleados
- Alineación de posiciones con responsabilidades y autoridades

Recursos Humanos

- Elaboración y mantenimiento de perfiles de cargo
- Elaborar y mantener políticas y procedimientos
- Chequear aptitudes del personal de reportes en los procesos de selección
- Proveer capacitación y premiasiones
- Evaluación y revisión
- Entrevistas
- Planes de compensación
- Revisar planes de capacitación
- Evaluar competencias del personal

Objetivos de reporte de la situación financiera

- Cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Soportar revelaciones informativas
- Reflejar las actividades de la empresa
- Estar respaldados por aseveraciones relevantes de los estados financieros (Existencia, Integridad, Derechos y obligaciones, Valuación o asignación, presentación y revelación)
- Considerar Materialidad

Riesgos de reporte de la información financiera

- Incluir procesos de negocios
- Involucrar al personal
- Incluir tecnologías de la información
- Involucrar los niveles adecuados de gestión
- Considerar factores internos y externos
- Estimar probabilidad de ocurrencia y potencial impacto
- Reevaluar objetivos cuando se produzcan circunstancias que puedan afectarlos

Riesgo de fraude

- Considerar incentivos y presiones
- Considerar factores de riesgo
- Establecer responsabilidad y rendición de cuentas

Integración con evaluación de riesgos

- Mitigar riesgos
- Considerar riesgos relacionados con procesos de generación y registro de información contable.
- Considerar Tecnologías de la información

Selección y desarrollo de actividades de control

- Considerar distintos rangos de actividades de control
- Incluir controles preventivos y detectivos
- Segregar funciones

Políticas y procedimientos

- Se deben integrar en los procesos de negocio
- Establecer responsabilidad y rendición de cuentas
- Realizar los procedimientos en el momento oportuno
- Se deben implementar cuidadosamente
- Investigar excepciones
- Revisar periódicamente políticas y procedimientos

Tecnologías de la información

- Incluir aplicaciones de control
- Considerar operaciones generales de computación
- Incluir informática para usuarios finales

Información de reporte de la información financiera

- Captura datos
- Incluir información financiera
- Utilizar fuentes internas y externas
- Incluir información operativa
- Mantener calidad

Información de control interno

- Captura de datos
- Disparadores de resolución y actualización
- Mantener la calidad de la información

Comunicación Interna

- Comunicación con el personal
- Comunicación con la Junta
- Incluir líneas de comunicación Independientes
- Acceso a la información

Comunicación Externa

- Proporcionar entradas
- Evaluar de forma independiente

Evaluaciones conjuntas y separadas

- Integradas con las operaciones
- Proporcionar evaluaciones objetivas
- Utilizar personal capacitado
- Considerar retroalimentación
- Ajustar alcance y frecuencia

Deficiencias de reportes

- Reportar resultados de informes y dictámenes
- Reportar deficiencias significativas a alta dirección y comité de auditoría
- Ser corregidas en el momento oportuno

3. Herramientas del Informe COSO para PYME

El Informe COSO para Pyme en su apartado tres presenta un conjunto de matrices interrelacionadas como instrumentos para evaluar la efectividad del sistema o proceso de Control Interno enfocado en la confección y publicación de Estados Financieros.

Las herramientas tienen una doble función. Por un lado permiten observar y conocer como está estructurada la organización, describir el flujo de transacciones y determinar cuáles son los procesos y sub procesos críticos. Por otro lado permiten evaluar las actividades de la organización, su relacionamiento interno y externo, y como la información obtenida se utiliza para el control y evaluación de las actividades. A su vez, permite identificar riesgos asociados a esas actividades o procesos que deben ser evaluados por el sistema de Control Interno.

Las siguientes figuras pretenden generar una visión global de cómo es la metodología empleada y cuáles son las herramientas que nos permiten analizar cada aspecto que determina un sistema de control interno eficaz para generar información financiera confiable.

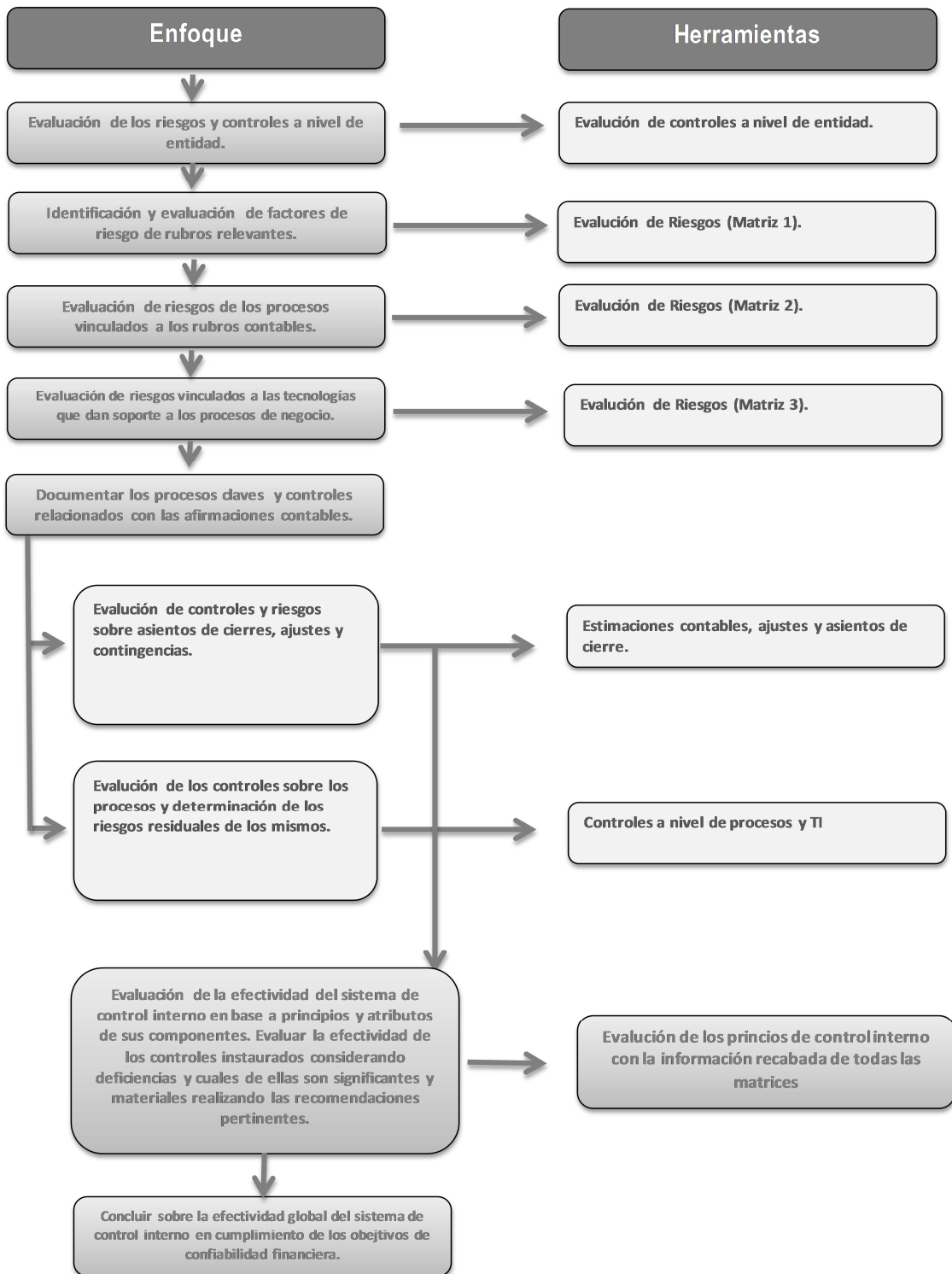


Figura 2 "ICFR vol III Evaluation Tools pág 7.Traducción libre y con fines académicos".

PRINCIPIOS DE AMBIENTE DE CONTROL		¿Cómo deben ser los controles?	¿Cómo se debe evaluar el ambiente de control?
Estabilidad	Previsión	Formación en el ambiente de control	Presencia de los principios de control
1. Integridad y Valores Éticos. Los alta directivos son los responsables de fijar el estándar de integridad de la información financiera y de transmitirlo a la organización.			
1.1 ¿Existen declaraciones provenientes de la Alta Dirección que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa?			
1.2 ¿Existen procedimientos para asegurar el cumplimiento de las prácticas éticas de la organización?			
1.3 ¿Las declaraciones de los valores y prácticas éticas definidas por la organización, son difundidas a todos y comunicadas a toda la empresa adecuada?			
2. Consejo de Administración. El consejo de administración es responsable de asegurar la integridad financiera y el control interno adecuado.			
2.1 ¿El consejo directivo tiene definidos sus atribuciones, señalando cuáles responsabilidades son delegadas a los respectivos gerentes?			
2.2 ¿El consejo directivo de una nueva oficina de Crédito independiente?			
2.3 ¿El consejo directivo tiene una participación activa en el monitoreo del desempeño financiero cuando resulta evidente el riesgo de control interno o cambios de prioridades de las nuevas oficinas?			
2.4 ¿El consejo de auditoría dispone de información con experiencia en la presentación de estadísticas financieras?			
2.5 ¿El consejo de auditoría vigila adecuadamente la integridad de los controles que operan sobre la presentación de las estadísticas?			
2.7 ¿El consejo de auditoría revisa los riesgos de auditoría internos y externos?			

PRINCIPIOS DE AMBIENTE DE CONTROL		Responsabilidad de Control	Responsabilidad de Gestión
1. Integridad y Valores Éticos. Los alta directivos son los responsables de fijar el estándar de integridad de la información financiera y de transmitirlo a la organización.			
1.1 ¿Existen declaraciones provenientes de la Alta Dirección que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa?	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.
1.2 ¿Existen procedimientos para asegurar el cumplimiento de las prácticas éticas de la organización?	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.
1.3 ¿Las declaraciones de los valores y prácticas éticas definidas por la organización, son difundidas a todos y comunicadas a toda la empresa adecuada?	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.	El estándar de integridad y valores éticos que establezcan las mejores prácticas acordadas en la organización, y estas prácticas comunicadas a toda la empresa.
Definir procedimientos de control en tiempo real para evaluar riesgos y otros factores que puedan afectar el ambiente de control.			

Matriz 4. Estimaciones Contables, Asientos de Ajuste y Asientos de Cierre.

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Entidad	Prevención	Manual	Automático
Existencia e Integridad de los registros contables.	Que el personal no realice los asientos de manera correcta generando información incorrecta.	El CFO y el Jefe de Contabilidad deben revisar periódicamente la información del plan de cuentas. El sistema contable, se debe verificar que los asientos sigan siendo correctos.	Defensa	Manual	Manual
Exactitud y Valoración de las transacciones.	Que las transacciones no sean registradas en el periodo en que se devengaron.	El CFO debe disponer de herramientas para verificar cuales fueron los libros que fueron revisados por auditoría interna.	Prevención	Manual	Manual
Existencia e Integridad de los saldos de cierre.	Que al finalizar el periodo, no se incluyan los ajustes de cierre, registrados de forma correcta.	El responsable contable debe tener a la mano los saldos de ajuste que habitualmente fueron que se registraron, y debe asegurarse de verificar que los saldos ajustados se incluyeron.	Defensa	Manual	Manual
Derivados Obligaciones. El plan de cuentas refleja las transacciones efectuadas por la Gerencia.	Que el personal no autorizó, borro o modifico el plan de cuentas.	El sistema el CFO y el Jefe de Contabilidad pueden revisar, agregar, cambiar o eliminar saldos de plan de cuentas.	Prevención	Manual	Automático
Derivados Obligaciones. Solo las transacciones en el libro mayor.	Que el personal no autorizó transacciones en el libro mayor.	El sistema el CFO y el Jefe de Contabilidad y el CFO deben tener acceso al libro mayor.	Prevención	Manual	Automático

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Prevención	Manual	Automático
Procesamiento de Pedidos. Los precios registrados en las ventas son correctos.	Que se utilicen precios incorrectos.	Se debe verificar la lista de precios antes de procesar la orden. Realizar revisiones periódicas de las listas de precios. Continuar el personal cuando se modifican los precios.	Prevención	Manual	Manual
Realidad de las ventas.	Que se procesen órdenes de venta que no existen.	Los sistemas de ventas deben ser verificados antes de proceder al envío de la orden.	Prevención	Manual	Automático
Que se acepten pedidos de venta que no existen.	Que se acepten órdenes de venta que no existen.	Los sistemas de ventas deben ser verificados antes de proceder al envío de la orden.	Prevención	Manual	Automático
Que se acepten órdenes de venta que no existen.	Que se acepten órdenes de venta que no existen.	Los sistemas de ventas deben ser verificados antes de proceder al envío de la orden.	Prevención	Manual	Automático
Que se incluyan en la cartera de clientes que no cumplen con los requisitos que la empresa establece.	Que se incluyan en la cartera de clientes que no cumplen con los requisitos que la empresa establece.	El departamento de ventas debe realizar toda las verificaciones que se requieran antes de incluirlos en la cartera de clientes.	Prevención	Manual	Manual
Que la lista de clientes sea pasada a computadora.	Que la lista de clientes sea pasada a computadora.	Los cambios en los datos deben ser verificados antes de ser ingresados al sistema.	Prevención	Manual	Manual
Que no se surten pedidos de venta que no existen.	Que no se surten pedidos de venta que no existen.	La información de ventas debe ser revisada antes de que sea enviada a los clientes.	Prevención	Manual	Manual

Matriz 6. Controles de Tecnología de la Información.

Área de TI	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Prevención	Manual	Automático
Procesos críticos con impacto en el ambiente de TI.	La empresa implementa procesos críticos que no tienen modificaciones en el ambiente de TI.	La empresa debe establecer políticas para el proceso de cambios, procedimientos para cambios y copia de respaldos para el personal.	Prevención	Manual	Manual
La empresa implementa procesos críticos que no tienen modificaciones en el ambiente de TI.	La empresa implementa procesos críticos que no tienen modificaciones en el ambiente de TI.	La empresa debe establecer políticas para el proceso de cambios, procedimientos para cambios y copia de respaldos para el personal.	Prevención	Manual	Manual
Los usuarios no pueden estar apropiadamente el funcionamiento de la aplicación.	Los usuarios no pueden estar apropiadamente el funcionamiento de la aplicación.	Los usuarios deben ser verificados antes de ser ingresados al sistema.	Prevención	Manual	Manual
Ningún otro desarrollo se lleva a cabo.	Ningún otro desarrollo se lleva a cabo.	Los cambios en los datos deben ser verificados antes de ser ingresados al sistema.	Prevención	Manual	Manual

Matriz de Evaluación de Riesgos 1. Identificación de los Riesgos por Cuenta y Revelación.

Estados Financieros Cuenta / Revelación	% del Total	Impacto en los E.C.	Carácter de las Cuentas	Carácter del Proyecto de Negocio	Riesgo de Puntaje	Factores a nivel de entidad	Evaluación General	Principios Contables*			
								E	I	V	D&O
Hoja de Balances											
Activo											
Depositos y Equivalencias	5%	M	A	M	A	M	A	x	x	x	x
Cuentas a Cobrar	30%	A	A	A	A	A	A	x	x	x	x
Anticipos a Proveedores	4%	B	M	B	B	B	B	x	x	x	x
Impuestos	30%	A	M	M	M	M	M	x	x	x	x
Salvos de IAS	10%	A	B	B	B	B	B	x	x	x	x
Activo Intangible	10%	A	M	M	M	M	M	x	x	x	x
Total Activo	100%										
Pasivo											
Cuentas a Pagar	20%	A	A	B	M	B	M	x	x	x	x
Anticipos de Clientes	10%	A	M	M	A	B	A	x	x	x	x
Generales	10%	A	M	M	M	M	M	x	x	x	x
Deudas a LP	10%	A	B	B	B	B	B	x	x	x	x
Total Pasivo	60%										
Patrimonio											
Capital Inicial	5%	M	M	M	B	B	B	x	x	x	x
Reservas Autorizadas	30%	A	B	B	B	B	M	x	x	x	x
Total Patrimonio y Patrimonio	40%										

*E: Existencia; I: Integridad; V: Valoración; D&O: Derivados y Obligaciones; PAH: Presentación y Revelación.

Matriz de Evaluación de Riesgos 2. Análisis de Riesgo de las Cuentas por Proceso de Negocio.

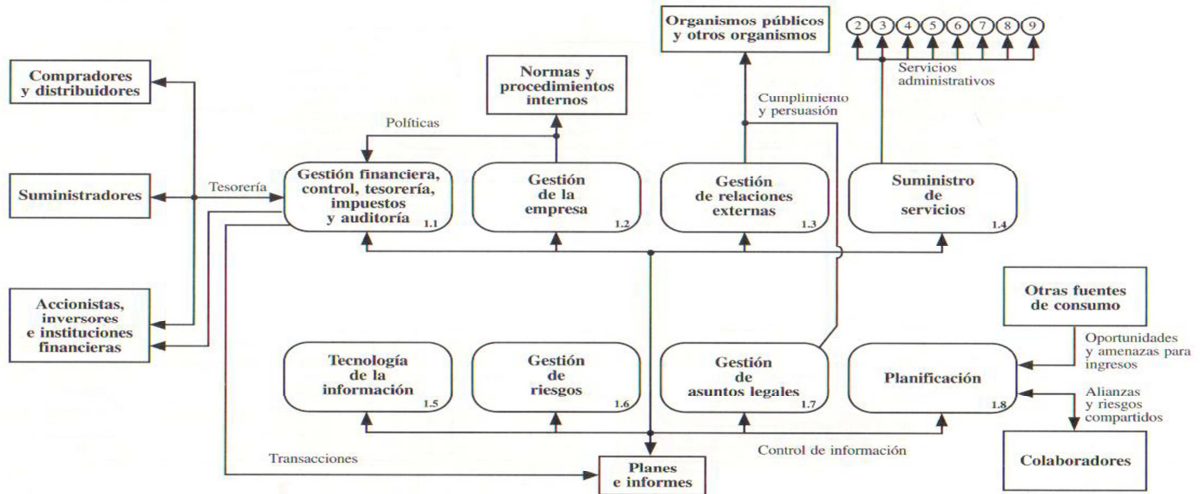
Proceso de Negocio	Estado Contable	Existencia e Integridad	Cuentas a Pagar	Derivados y Obligaciones	Verdad de los Procedimientos	Completitud y Suficiencia de la Información
Proceso de Negocio: Cierre y Cálculo de Resultados	Sub-Proceso de Nominas	M	M	M	A	M
	Mantenimiento de Contabilidad	A	M	M	A	M
	Transacciones no Incurridas	A	M	M	A	M
	Período de cierre	A	M	M	A	M
	Conversión de MES	A	M	M	A	M
	Controlados	A	M	M	A	M
	Impugnación de E.C.	A	M	M	A	M
	Revisión, Reconciliación, Estimaciones y Revaluaciones	A	M	M	A	M
	Valor Libro y Otros Intangibles	M	M	M	A	M
	Política de la SEC y otras regulaciones	A	M	M	A	M
	Administración de Depósitos	A	M	M	A	M
	Identificación de Valores	A	M	M	A	M
	Mantenimiento de Pedidos	A	M	M	A	M
	Revisión	A	M	M	A	M
	Calificación en Crédito	A	M	M	A	M
	Facilitación	A	M	M	A	M
	Lista de Crédito y Ajustes	A	M	M	A	M
Compras y Pagos	Control de Pagos	A	M	M	A	M
	Cuentas a Pagar, Derivados y Obligaciones	A	M	M	A	M
Nóminas	Mantenimiento de la Planilla de Nóminas	L	M	M	A	M
	Gestión de Nóminas y Beneficios	N	M	M	A	M
	Compensaciones	L	M	M	A	M
Equidad	Administración del stock	A	M	M	A	M
Impuestos	Anticipos de impuestos y otros Pagos	A	M	M	A	M
Evaluación General		A	M	M	A	M

Matriz de Evaluación de Riesgos 3. Tecnologías de la Información utilizadas por los Sub-Procesos.

Proceso y Sub-Proceso de Negocio	Evaluación General	Nombre de la Aplicación	Base de Datos	Redes Operativas	Nombre de la Hoja de Cálculo crítica	Apoyo Tercerizado	Almacenamiento Tercerizado
Administración de Clientes	H	Software de Ventas	Integrada	Windows	N/A	No	No
Transacciones en Ventas	H	Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo	No	No
Procesamiento de Pedidos	H	Software de Ventas	Integrada	UNIX	N/A	Si	Si
Créditos y Cobranza	H	Software de Ventas	N/A	N/A	N/A	Si	N/A
Reconciliación de Pagos	H	Software de Ventas	N/A	N/A	Hoja de Cálculo	N/A	N/A
Compras y Pagos	H	Software de Ventas	de Propiedad	Windows	N/A	Si	Si
Cuentas a Pagar y Hoja de Crédito	H	Software de Ventas	de Propiedad	Windows	N/A	Si	Si
Cuentas de Trabajo	M	Excel	N/A	N/A	N/A	Si	Si
Nóminas	M	Software de Ventas	N/A	N/A	Software de la empresa y Hoja de Cálculo	Si	Si
Compensaciones	L	Hoja de Cálculo	N/A	Red de Activos	Integrada	NO	NO
Impugnación de E.C.	M	Excel Software	Integrada	Windows	N/A	Si	Si
Anticipos de impuestos y otros Pagos	H	Software de Ventas	Integrada	Windows	N/A	NO	NO
Mantenimiento de Pedidos	H	Software de Ventas	de Propiedad	Windows	N/A	Si	Si
Facilitación	H	Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo	NO	NO
Reportes de Ventas y Hoja de Crédito	H	Software de Ventas	N/A	N/A	N/A	NO	NO

Figura 3 ICFR vol III Evaluation Tools pág 4 y 5.

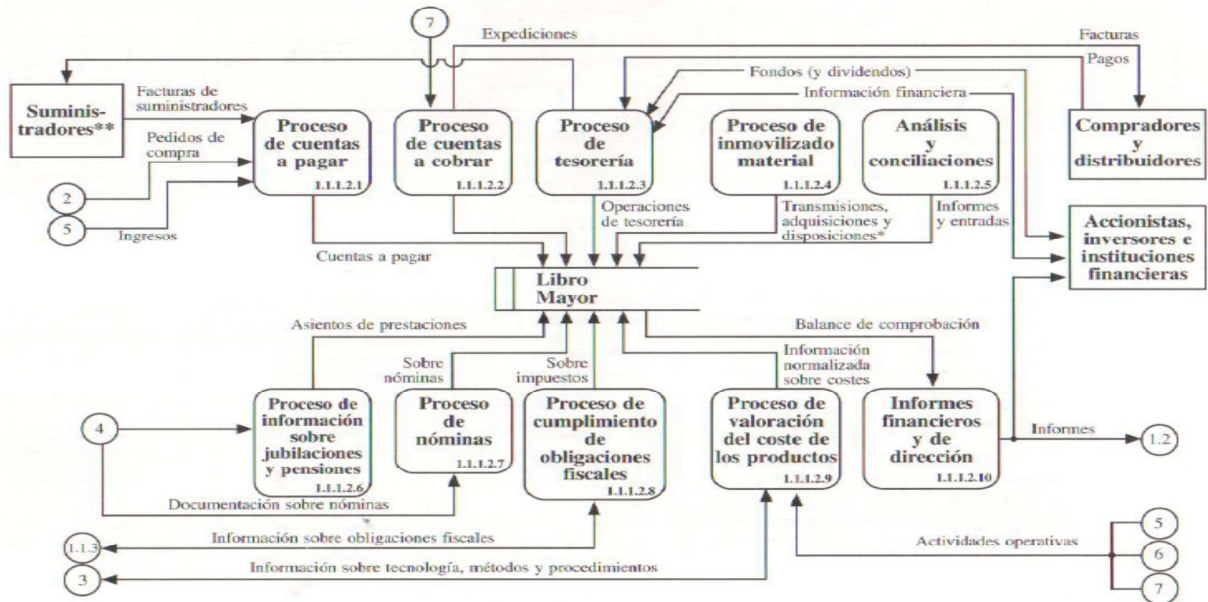
El informe se basa en un modelo genérico de empresa. Se desarrollan dos flujogramas uno que describe el flujo de gestión en la organización y otro destinado a describir los distintos procesos que se generan al interior de la misma, para elaborar las herramientas que permitan analizar el sistema de Control Interno.



NOTA: Los números reflejan otras partes del modelo empresarial no incluidas en el diagrama.

Flujo de sub actividades de control de gestión. **Figura 4** ICFR vol III Evaluation Tools página 2

Modelo genérico de empresa: Actividades de gestión



Flujo de sub actividades de control de gestión. **Figura 5** ICFR vol III Evaluation Tools página 3

Una vez obtenida una primera aproximación a la organización se desarrollan matrices que permitan realizar una evaluación de todos los factores críticos que afectan los objetivos.

3.1 Matriz Resumen “Summary Evaluation”

Concentra y sintetiza la información obtenida por todas las matrices utilizadas. Para conocer el grado de cumplimiento se analizan los principios y atributos que el ICFR propone. El modelo sugiere un conjunto de cuestionamientos que orientan al evaluador a obtener conclusiones sobre el desempeño del sistema.

La matriz está estructurada en dos partes: sobre el margen izquierdo se listan los principios. Seguidamente los cuestionamientos críticos surgidos del análisis que permiten realizar la evaluación de cada componente.

Sobre el margen derecho se presentan cuatro columnas, la primera destinada a determinar si el control se establece a nivel de la entidad y u o a nivel de los procesos. La columna siguiente es destinada a evaluar la eficacia en el diseño de los controles existentes en la organización. Luego se indican las evidencias obtenidas en el análisis. Finalmente en la última columna se clasifica en completo, semicompleto o incompleto el nivel de aplicación que tiene el control diseñado por la entidad para la actividad o proceso correspondiente.

Luego de analizar cada uno de los principios se realiza una conclusión general a cerca de la eficacia del diseño de los procedimientos y en qué grado éstos se aplican en la organización.

PRINCIPIOS DE AMBIENTE DE CONTROL	RESUMEN DE CONTROLES		Eficacia en el Diseño (cumple plenamente, parcialmente o no cumple)	Resumen de las Evidencias Encontradas	Efectividad en la Aplicación
	Entidad	Procesos			

1. Integridad y Valores Éticos. Los altos directivos son los encargados de fijar el estándar de cumplimiento de la información financiera y de transmitirlo a la organización.

1.1 ¿Existen declaraciones provenientes de la Alta Dirección que establezcan los valores éticos aceptados en la organización, y estos han sido comunicados a todos los niveles?					
1.2 ¿Existen procedimientos para controlar el cumplimiento de los principios éticos de la organización?					
1.3 ¿Las desviaciones de los valores y principios éticos definidos por la organización, son identificados a tiempo y comunicados hacia los niveles adecuados?					

2. Consejo de Administración. Entiende y ejerce su responsabilidad de supervisión relacionadas con la información financiera y de Control Interno relacionadas.

2.1 ¿El consejo directivo tiene definida sus autoridades, sabiendo cuáles responsabilidades son delegadas a las respectivas gerencias?					
2.2 ¿El consejo dispone de una masa crítica de Directores independientes?					
2.3 ¿El consejo directivo tiene una participación activa en el monitoreo del riesgo, considerando cuando estos afectan el sistema de control interno y cuando la					
2.4 ¿El comité de auditoría dispone de miembros con experiencia en la presentación de información financiera?					
2.5 ¿El comité de auditoría vigila activamente la efectividad de los controles que operan sobre la preparación de informes contables?					
2.7 ¿El comité de auditoría monitorea los trabajos de auditores interno y externos?					

Figura 6 “ICFR vol. III Evaluation Tools pág. 9 Traducción libre y con fines académicos”.

3.1.1. Matriz que analiza los componentes del Control Interno: “Entity –Wide Controls”

Evalúa los controles a nivel entidad de los siguientes componentes, Ambiente de Control, Información y Comunicación y Monitoreo. Se evalúan los principios y atributos exponiendo en la planilla los resultados y u o evidencia encontradas en el análisis.

El modelo presenta un conjunto de aspectos críticos para evaluar la eficacia del sistema de Control Interno, no son una lista taxativa de los puntos a analizar. Si bien entendemos que son representativos de gran parte de la diversidad, se pueden agregar o desechar puntos de atención de manera de adaptar la matriz.

Aporta a través de ejemplos Buenas Prácticas que puede adoptar la organización para cumplir eficazmente con los puntos críticos del sistema de Control Interno.

PRINCIPIOS DE AMBIENTE DE CONTROL	
Resumen de Controles a nivel de Entidad y Documento de Gestión	
1. Integridad y Valores Éticos. Los altos directivos son los encargados de fijar el estándar de cumplimiento de la información financiera y de transmitirlo a la organización.	
1.1 ¿Existen declaraciones provenientes de la Alta Dirección que establezcan los valores éticos aceptados en la organización, y estos han sido comunicados a todos los niveles? Los valores éticos son entendidos por todos los niveles de la organización y comunicados por los altos mandos.	Existencia de manuales o reglamentos que establezcan los derechos y u o responsabilidades de todos los integrantes de la organización. Los ejecutivos de venta deben comprometerse por escrito a no realizar acuerdos de venta con clientes fuera de los lineamientos pautados por la empresa.
Definir cuáles son las prácticas aceptables, cuales son los intereses y las expectativas.	Código de conducta actualizado y visible tanto para el personal como para los stakeholders. Es necesaria la confirmación de recepción por parte de todos los empleados.
Delinear procesos para detectar en tiempo real potenciales desvíos y como éstos deben ser comunicados.	Revisión y actualización anual de códigos y manuales, comunicando a todos los interesados las modificaciones correspondientes. Informe periódico del auditor interno al Directorio donde se establecen las violaciones existentes y como éstas se resolvieron.

Figura 7 “ICFR vol. III Evaluation Tools pág. 9 Traducción libre y con fines académicos”.

3.1.2. Análisis de los procesos de la organización

3.1.2.1 Matrices que permiten la Identificación y Evaluación de Riesgos. “Risk Assessment”

Una vez que la organización identifica los riesgos debe analizarlos y definir políticas para gestionarlos. El proceso de análisis implica estudiar el posible impacto que puede generar en los Informes Financieros y en los procesos de negocio la materialización del hecho.

La metodología propone realizar la evaluación de los riesgos utilizando 3 matrices interrelacionadas. Vincula las cuentas de los Estados Financieros con los factores de riesgo, con las afirmaciones contables, con los procesos y sub procesos propios de las actividades, y con la infraestructura de apoyo (Tecnologías de la Información aplicadas).

La Matriz 1 (Risk Identification and Analysis by Account and Disclosure) es utilizada para el análisis del Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados. El primer paso consiste en determinar la participación relativa de cada rubro dentro de su respectivo capítulo, (a vía de ejemplo que porcentaje representa caja en el total del activo). Posteriormente se analizan cualitativamente los factores de riesgo (Impacto en los Estados Financieros, Características de la Cuenta, Características de los Procesos de negocio, Riesgo de Fraude, y Factores Propios de la Entidad) calificando en baja, media o alta la relación entre el rubro analizado y los mencionados factores. La evaluación general de riesgo (Overall Rating) proviene del análisis de la Matriz 2 (Risk Analysis Mapping Accounts to Business Processes).

En una segunda parte se vinculan los principios que deben regir la preparación y presentación de la información financiera (Existencia, Integridad, Valuación, Derechos en el Activo y Obligaciones en el Pasivo, por último Presentación y Revelación) y si estos son relevantes para la confiabilidad de cada cuenta en los distintos Estados.

Matriz de Evaluación de Riesgos 1. **Identificación de los Riesgos por Cuenta y Revelación.**

Estados Financieros Cuenta / Revelación	% del Total	Impacto en los EC.	Caract. de las cuentas	Caract. de los procesos de negocio	Riego de Fraude	Factores a nivel de entidad	Evaluación General	Principios Contables*				
								E	I	V	D&O	P&R

Hoja de Balance

Activo

Disponible y Equivalentes	6%	M	A	M	A	M	A	x	x		x	x
Cuenta a Cobrar	30%	A	A	A	A	B	A	x	x	x	x	x
Anticipo a Proveedores	4%	B	M	B	B	B	B					x
Inventario	35%	A	M	M	M	B	N	x	x	x	x	x
Bienes de Uso	15%	A	B	B	B	B	B	x		x	x	x
Activo Intangible	10%	A	M	M	M	M	M	x		x	x	x

Total Activo 100%

Pasivo

Cuentas a Pagar	25%	A	A	B	M	B	M	x	x		x	x
Anticipo de Clientes	15%	A	M	M	A	B	A	x	x	x	x	x
Garantías	15%	A	M	M	M	B	M	x	x	x	x	x
Deudas a L/P	10%	A	B	B	B	B	M	x	x	x	x	x

Total Pasivo 65%

Patrimonio

Capital Integrado	5%	M	M	M	B	B	B	x		x	x	x
Resultados Acumulados	35%	A	B	B	B	B	M	x	x			x

Total Pasivo y Patrimonio 100%

*E- Existencia. I- Integridad. V- Valuación. D&O- Derechos y Obligaciones. P&R- Presentación y Revelación.

Figura 6 “ICFR vol III Evaluation Tools pág 35. Traducción libre y con fines académicos”.

Matriz de Evaluación de Riesgos 1. **Identificación de los Riesgos por Cuenta y Revelación.**

Estados Financieros Cuenta / Revelación	% del Total	Impacto en los E.C.	Caract. de las cuentas	Caract. de los procesos de	Riego de Fraude	Factores a nivel de entidad	Evaluación General	Riesgos Contables*				
								E	I	V	D&O	P&R
Estado de Resultados												
Ingresos	85%	A	A	A	A	M	A	x	x	x	x	
Venta de Productos	15%	A	A	M	M	M	A	x	x	x	x	
Venta de Servicios												
Total Ingresos	100%											
Costo de Ventas	40%	A	A	A	A	M	A	x	x	x	x	
Gastos Operativos												
Compensaciones y Beneficios Relacionados	28%	A	A	A	M	B	M		x	x	x	
Marketing y Ventas	7%	M	M	B	B	B	M		x	x	x	
GAV	3%	B	M	B	B	B	B		x	x	x	
Amortizaciones	2%	B	M	M	B	B	B		x	x	x	
Total Gastos Operativos	40%											
Otros Ingresos / Egresos												
Intereses Ganados / (Perdidos)	5%	B	B	M	B	B	M	x	x		x	
Impuesto a la Renta	5%	B	M	A	M	B	A		x	x	x	
Ingresos Netos												

*E- Existencia. I- Integridad. V- Valuación. D&O- Derechos y Obligaciones. P&R- Presentación y Revelación.

Figura 8 “ICFR vol III Evaluation Tools pág 35 y 36. Traducción libre y con fines académicos”.

La Matriz 2 (Risk Analysis Mapping Accounts to Business Processes) vincula las cuentas de los Estados Financieros con los procesos y sub procesos del negocio, permitiendo determinar el nivel de riesgo asociado a cada uno de los éstos.

Matriz de Evaluación de Riesgos 2. **Análisis de Riesgo de las Cuentas por Proceso de Negocio.**

Estado Contable		Disponible y Equivalentes	Cuenta a Pagar	Ganancias Retenidas	Venta de Productos	Compensaciones y Beneficios Relacionados
Proceso de Negocio	Sub-Proceso de Negocio					
Cierre y Confección de Reportes	Mantenimiento de Contabilidad	A	M	M	A	M
	Transacciones no recurrentes	A	M	M	A	M
	Período de cierre	A	M	M	A	M
	Conversión de M/E	A	M	M	A	M
	Consolidación	A	M	M	A	M
	Preparación de E.C.	A	M	M	A	M
	Intereses devengados, Estimaciones y Reservas	A	M	M	A	M
	Valor LLave y Otros Intangibles	A	M	M	A	M
	Pedidos de la SEC y otras regulaciones	A	M	M	A	M
	Tesorería	Administración del Disponible	A	M	A	A
Inversiones en Valores		A				
Ingresos y Créditos	Procesamiento de Pedidos				A	
	Envíos				A	
	Cobranzas en Efectivo	A			A	
	Facturación				A	
	Notas de Crédito y Ajustes	A			A	
Compras y Pagos	Compras a Pagar		M		A	
	Cuentas a Pagar y Pagos en Efectivo	A	M			M
Nóminas y Beneficios de los Empleados	Mantenimiento de la Planilla de Trabajo					M
	Gestión de Nómina y Beneficios	M				M
	Compensaciones	B				B
Equidad	Administración del stock	A		M		
Impuestos	Anticipos de Impuestos y otras Regulaciones	A				
Evaluación General		A	M	M	A	M

Figura 9 "ICFR vol III Evaluation Tools pág 37. Traducción libre y con fines académicos".

Realiza un análisis detallado donde se desglosan los distintos procesos de negocios, dentro de cada uno de estos se analizan y califican los distintos sub procesos. A vía de ejemplo, los sub procesos Gestión de Disponibilidades e Inversiones son componentes del proceso Administración de Tesorería el cual afecta directamente el rubro Disponibilidades y Efectivo.

La calificación que obtengan todos los sub procesos de las cuentas expuestas en los Estados Financieros determina la evaluación general (Overall Rating) de cada uno de los rubros. Esta calificación se traslada luego a la Matriz 1(Risk Identification and Analysis by Account and Disclosure).

La Matriz 3 (Mapping Business Sub-Processes to Supporting IT Infrastructure) termina de definir el capítulo relacionado a la evaluación del riesgo, vincula los distintos sub procesos de negocios con las Tecnologías de la Información Aplicadas y la infraestructura de apoyo necesaria para llevarlos adelante.

Matriz de Evaluación de Riesgos 3. **Tecnologías de la Información utilizadas por los Sub-Procesos.**

Procesos y Sub-Procesos de Negocio	Evaluación General	Nombre de la Aplicación	Base de Datos	Sistema Operativo	Nombre de la Hoja de Cálculo crítica.	Apoyo Tercerizado	Almacenamiento Tercerizado
Administración del Disponible	A	Software de Tesorería	Integrada	Windows	N/A	No	No
Inversiones en Valores	A	Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo	No	No
Procesamiento de Pedidos	A	Software de Finanzas	de Propiedad	UNIX	N/A	SI	SI
Créditos y Cobranzas	A	Ninguno	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Reconocimiento de Ingresos	A	Software de Finanzas	N/A	N/A	Hoja de Cálculo	N/A	N/A
Compras a Pagar	A	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Cuentas a Pagar y Pagos en efectivo	A	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Planilla de Trabajo	M	Tercerizada	N/A	N/A	N/A	SI	SI
Nóminas	M	Tercerizada	N/A	N/A	Beneficio de los emplear	SI	SI
Compensaciones	B	Hoja de Cálculo	N/A	Red de Archivos	Incentivos	NO	NO
Administración del Stock	M	Stock Software	Integrada	Windows	N/A	SI	SI
Anticipos de Impuestos y otras Regulaciones	A	Software de Impuestos	Integrada	Windows	N/A	NO	NO
Mantenimiento de Contabilidad	A	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Consolidación		Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo financie	NO	NO
Reportes Externos y Divulgación de Estado Financieros	A	Procesador de Textos	N/A		N/A	NO	NO

Figura 10 “ICFR vol. III Evaluation Tools pág 38.Traducción libre y con fines académicos”.

Ésta ofrece al auditor una amplia visión de los requerimientos de TI que utiliza cada sub proceso. Es decir, quién analice esta matriz dispondrá de una serie de datos ordenados como, el software de aplicación que utiliza el sub proceso, que base de datos, bajo qué sistema operativo, nombre de la planilla de cálculo crítica, si el soporte es realizado por una empresa externa, y si las bases de datos se encuentran alojadas en un proveedor externo. Ésta matriz se encuentra vinculada con las otras dos pertenecientes al proceso de evaluación de riesgos (Matriz 1 y 2) a través de la evaluación general (Overall Rating) de cada sub proceso.

En conclusión esta matriz permite analizar como las Tecnologías de la Información (TI) en su rol de soporte de los sub procesos del negocio pueden afectar los distintos rubros contables y por ello confiabilidad de la Información Financiera presentada. Esto será más o menos crítico dependiendo de la participación relativa que tenga cada rubro en el total de cada capítulo como lo establece la Matriz 1.

3.1.2.2 Matrices que identifican las actividades de control.

3.1.2.2.1 Estimaciones Contables, Asientos de Ajustes y Asientos de Cierre.

Los riesgos identificados en el proceso “Cierre y confección de Reportes” de la Matriz 2 son utilizados para la confección de esta nueva matriz, la cual permite identificar y evaluar las actividades de control que buscan dar razonable confiabilidad a la Información Financiera elaborada. Del proceso de cierre y reporte de la información financiera analizaremos para cada uno de sus sub procesos la aplicación de los principios contables correspondientes, sus riesgos asociados, y los controles a nivel entidad establecidos (Buenas Prácticas) los mismos se pueden clasificar en detectivos o preventivos, y en manuales o automatizados.

Matriz 4. Estimaciones Contables, Asientos de Ajuste y Asientos de Cierre.

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Entidad	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
Existencia e Integridad. Que el personal no realice los cambios en los planes de cuenta son realizados con precisión y de forma completa.	Que el personal no realice los cambios de manera correcta, información incompleta.	El CFO y el Jefe de Contabilidad deben revisar periódicamente la coherencia del plan de cuentas. Si se necesitasen cambios, se debe verificar que los estados sigan siendo comparables con ejercicios anteriores.	Detect.	Manual
Existencia y Valuación. Todas las transacciones son registradas en el período correspondiente.	Que las transacciones no sean registradas en el período en que se devengan.	El CFO debe disponer de herramientas para verificar cuales fueron los rubros que tuvieron movimiento por asientos manuales.	Preven.	Manual
Existencia e Integridad. Los ajustes de cierre son registrados de forma correcta.	Que al finalizar el ejercicio, no se incluyan los ajustes de cierre.	El responsable contable debe tener la lista de asientos de ajustes que habitualmente tienen que ser registrados, y debe encargarse de verificar que lo mismos efectivamente se realizaron. Mensualmente el CFO debe comparar el libro mayor con el libro diario para cotejar que no existan diferencias.	Preven. Detect.	Manual Autom.
Derechos y Obligaciones. El plan de cuenta refleja los lineamientos establecidos por la Gerencia.	Que personal sin autorización borre o modifique el plan de cuentas.	Únicamente el CFO y el Jefe de Contabilidad pueden modificar, agregar, cambiar o eliminar rubros del plan de cuentas.	Preven.	Autom.
Derechos y Obligaciones. Sólo las devengadas registradas en el libro	Que personal no autorizado pueda acceder a registrar transacciones en el libro	Solamente el Jefe de Contabilidad y el CFO deben tener acceso al libro mayor. El sistema de aplicación debe disponer de claves de acceso que deben ser cambiadas en un período no mayor a tres meses.	Preven.	Autom.

Figura 11 “ICFR vol. III Evaluation Tools pág 39.Traducción libre y con fines académicos”.

3.1.2.2.2 Herramientas a nivel de procesos.

3.1.2.2.2.1 Procesos relativos a Ingresos

Para analizar los controles a nivel de estos procesos el informe propone una matriz en donde se analizan sus sub procesos. Cada uno de ellos es analizado según los principios contables que son afectados, mencionando los riesgos y las Buenas Prácticas que mitigan la materialización del riesgo. A su vez cada control es clasificado en Preventivo-Detectivo y Manual-Automático.

Esta matriz une las aseveraciones en los estados financieros con los procesos y controles relacionados.

Matriz 5. Procesos - Ingresos

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
Procesamiento de Pedidos				
Valuación. Los precios registrados en las ventas son los correctos.	Que se utilicen precios incorrectos.	Se debe verificar la lista de precios antes de procesar la orden. Realizar revisiones periódicas de las listas de precios. Comunicar al personal cuando se modifiquen los precios.	Preven.	Manual
	Que los sistemas informáticos o el personal apliquen de forma errónea incentivos y descuentos (bags).	Los descuentos e incentivos deben ser verificados antes de proceder al envío de la orden.	Preven.	Autom.
	Realidad. Solo se procesan las órdenes validadas.	Que se procesen órdenes inválidas. Que se dupliquen órdenes de pedidos a precios no autorizados. Que se acepten órdenes de pedidos grandes o inusuales con partes vinculadas. Que se incluyan en la cartera clientes que no cumplen con los requisitos que la empresa establece. Que la lista de clientes sea inexacta o incompleta. Que no se cumplan procedimientos establecidos a la hora del procesamiento de pedidos	Los elementos claves de la orden (nombre, Dirección y límite de crédito) deben ser verificados antes de procesarla. Las ordenes de pedidos deben ser pre-numeradas y secuenciales Deben existir políticas que definan las condiciones de ventas. Los procedimientos de venta deben ser revisados antes de que esta se lleve a cabo. Cuando se realizan excepciones a los procedimientos se deben generar reportes que lo denuncien. El departamento de finanzas debe revisar todas las ventas que sean excepcionales en magnitud. Deben existir políticas escritas que establezcan los niveles de autorización, incluyendo transacciones con partes vinculadas y las que fueren de alto riesgo. Los cambios en los lineamientos que deben cumplir los clientes deben ser aprobados por escrito por el Gte. Comercial. Revisar periódicamente la lista de clientes para verificar requisitos e integridad. Analizar si siguen cumpliendo los requisitos establecidos para pertenecer a la cartera de la empresa. La empresa debe establecer políticas para el proceso de pedidos, procedimientos para realizarlos y rutina de entrenamiento para el personal.	Preven.

Figura 12 “ICFR vol. III Evaluation Tools pág 47.Traducción libre y con fines académicos”.

3.1.2.2.2.2 Procesos relativos a liquidación y pago de remuneraciones.

Una segunda herramienta es un diagrama de flujo que muestra el proceso de cálculo, pago de sueldos y beneficios a los empleados. Se encuentra acompañado por un documento que lo describe.

Ambas herramientas son insumos para completar la Matriz Resumen en lo vinculado a la Evaluación de Riesgo y Actividades de Control.

El proceso de pago de remuneraciones a los empleados consta de datos de entradas (inputs) que son insumo para las actividades que se desarrollan dentro del proceso y permite luego determinar el importe a pagar a distintos destinatarios, por ejemplo empleados u organismos de seguridad social (outputs).

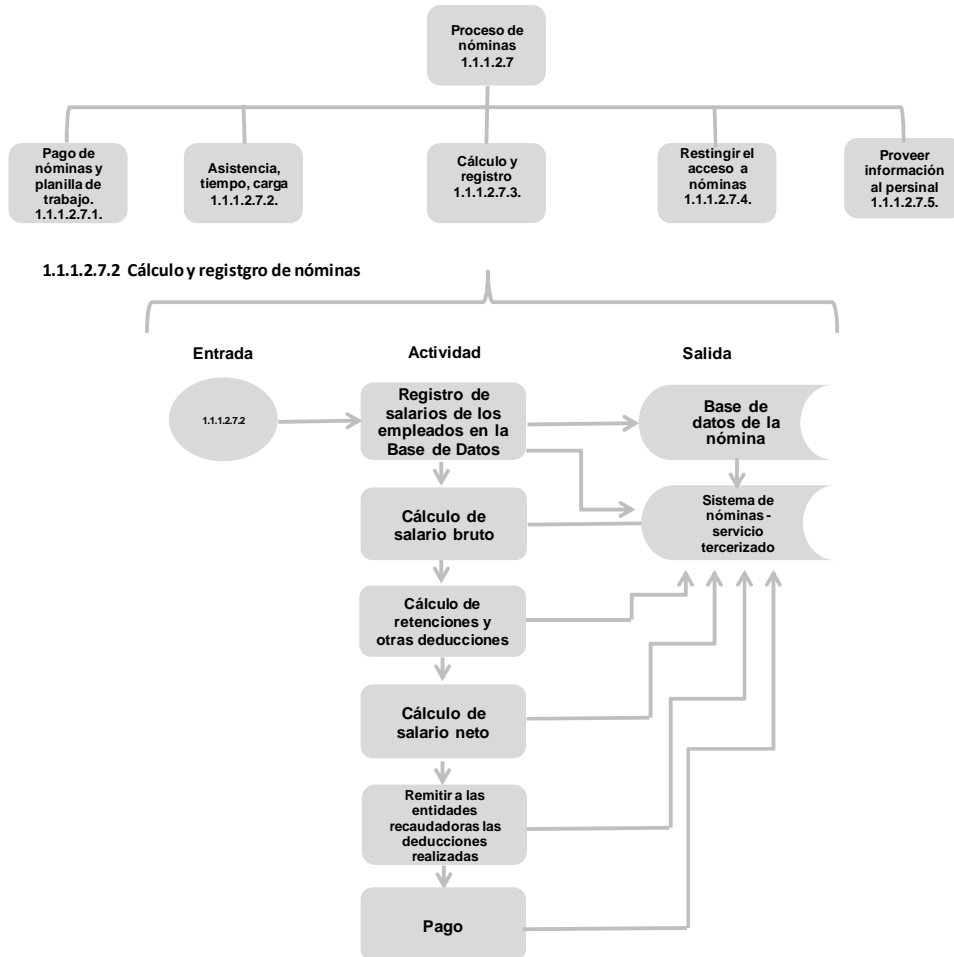


Figura 13 "ICFR vol III Evaluation Tools pág 54. Traducción libre y con fines académicos".

Registro de salarios de los empleados en la Base de Datos. Cuando se realizan nuevas contrataciones de personal el Gerente de Recursos Humanos debe enviar al supervisor de nóminas la información correspondiente. Seguidamente se deben ingresar los datos a la base. Los datos a registrar son: Número de Empleado, Dirección, Sexo, Fecha Nacimiento, Estado Civil, Fecha de Ingreso, Categoría, Centro de Costos al que está asignado, Sector, Horas Semanales, Salario, Frecuencia de Pago, si tiene Exoneraciones de Impuestos, Información Bancaria, Deducciones, Tipo de Trabajo (si es un trabajo temporal o permanente), Prestaciones Adicionales, Información Previsional.

Cálculo de salario bruto. El cálculo del salario bruto se completa cuando se comunican a la agencia reguladora y u o recaudadora los montos brutos nominales correspondientes a cada empleado. El monto de horas extras es enviado al supervisor de nóminas para el cálculo del salario bruto. Se deben realizar conciliaciones semanal y anualmente de las horas extras realizadas y sus pagos.

Cálculo de retenciones y otras deducciones. Todas las retenciones y deducciones deben ser calculadas en base a las regulaciones que se le apliquen a la empresa y a las particulares que fueron registradas a la hora del ingreso de los datos de cada empleado.

Cálculo de salario neto. El salario neto será resultado del salario bruto menos el cálculo de todas las retenciones y otras deducciones particulares aplicables a cada empleado.

Remitir a las entidades recaudadoras las deducciones realizadas. Volcar a las entidades recaudadoras las retenciones y u o deducciones efectuadas a cada empleado. La entidad recaudadora se comunica con la empresa en caso que los fondos retenidos hayan sido insuficientes. Se deben monitorear posibles cambios en las tasas de impuestos que puedan hacer variar los cálculos realizados.

Pago. Tesorería es quien emite la orden de pago de haberes. Una vez aprobada la misma los fondos son transferidos a las cuentas individuales de cada empleado. Es en este momento que se debe contabilizar el pago de los salarios.

El acceso a nominas debe estar restringido a personal autorizado y debe existir una adecuada segregación de funciones. Los privilegios de acceso serán otorgados por personal responsable que posee los derechos administrativos y estableció las garantías reales. Solamente a través del sistema de recursos humanos se pueden introducir datos que afecten las nóminas.

3.1.2.2.3 Matriz de controles de Tecnologías de la Información.

Esta matriz es utilizada para ayudar a la Gerencia a revisar los controles existentes vinculados a las Tecnologías de la Información. Utiliza como insumo la información producida en la Matriz 3 (Evaluación de Riesgos) y una vez completa genera una salida que es utilizada para analizar la evaluación de riesgo y actividades de control.

Matriz 6. Controles de Tecnología de la Información.

Área de TI	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
<p>Procesos menos complejos del ambiente de TI</p> <p>Desarrollo de Sistemas: La empresa realiza pocos cambios en el ambiente de TI.</p> <p>La empresa implementó aplicaciones financieras que no tendrán modificaciones en el presente año.</p> <p>Los usuarios no pueden alterar significativamente el funcionamiento de la aplicación.</p> <p>Ningún otro desarrollo se lleva a cabo.</p>		<p>La Gerencia utiliza un proceso de selección y desarrollo que incluye: autorización de la Dirección, autorización de riesgos, examen de los controles de aplicación, examen de requisitos de seguridad, examen de requisitos conversión de datos y las interfaces necesarias, testeado de calidad y controles posteriores a la puesta en producción.</p>	Preven.	Manual

Figura 14 “ICFR vol III Evaluation Tools pág 56. Traducción libre y con fines académicos”.

El capítulo referido al análisis de controles de TI está compuesto de dos apartados uno de ellos vinculado a aspectos menos complejos del entorno tecnológico y el otro vinculado a los más complejos.

La Matriz para cada uno de estos apartados expone como la organización documenta los controles de TI, sus riesgos, y la naturaleza y eficacia de los controles que aplica. Cada uno de estos controles se clasifica en preventivo o detectivo y manual o automatizado.

4. Conclusiones.

Las características de las pequeñas empresas americanas (sobre las cuales se diseñó el ICFR), distan enormemente de las nacionales y de las latinoamericanas. La asimetría a la hora de obtener recursos privados es un ejemplo de ello. Si bien no hemos realizado un muestreo de estas empresas, pero sí analizado una cantidad importante de documentos elaborados por la DINAPyMe o para ella, se desprende que las empresas más pequeñas no disponen de la infraestructura y capacitación para lograrlo.

Sin embargo no todo es “no aplicable”, si bien se hizo mención a los objetivos iniciales que dieron origen a este informe, a nuestro criterio existen oportunidades importantes. Entendemos que el ICFR es una aproximación más práctica del informe COSO 1992, sus postulados son más detallados y nos permiten un entendimiento más completo de lo que es un sistema de Control Interno eficaz en el cumplimiento de los objetivos vinculados a la confiabilidad de la información financiera. Si bien en Informe COSO 1992 le asigna la misma jerarquía a los tres tipos de objetivos, sus matrices de análisis realizan mayor hincapié en lo operacional. Es por ésto que el ICFR se vuelve un material muy interesante para el control de los reportes financieros. A nuestro entender se transforma en una guía para los departamentos de Auditoría Interna, para los Directivos de las organizaciones grandes de nuestro país y para aquellas empresas que busquen crecer recurriendo al ahorro privado directamente. Esto último no quiere decir que las pequeñas empresas no puedan aplicarlo, sino que vemos un potencial muy interesante para aquellas de mayor tamaño o que estén en vías expansión.

Dentro del capítulo 3 se mencionó el inter-relacionamiento de las matrices propuestas por el ICFR, lo cual genera que se pueda asimilar los conceptos y entender el porqué de los controles sugeridos por el informe.

La metodología propuesta para el análisis de los componentes, ambiente de control, información y comunicación y monitoreo es análoga entre este informe y el informe COSO 1992. Si bien existen algunos cambios propios de la evolución y su diferencia en el objeto de publicación, la mayoría de los conceptos se mantienen. Lo más innovador surge de la evaluación de los componentes, evaluación del riesgo y actividades de control. Para estos dos el informe presenta una metodología revolucionaria respecto del informe original. El análisis parte de la información financiera y analiza mediante un conjunto de matrices todas las funciones de apoyo que brindan soporte para su confección, identificando y evaluando riesgos y actividades.

En el futuro las instituciones bancarias y los organismos de contralor (A.I.N., B.C.U., M.S.P., M.E.C. entre otros) podrían comenzar a solicitar una evaluación del sistema de Control Interno del solicitante, y este informe brinda las herramientas y un marco objetivo y estandar para evaluarlo. Por otro lado últimamente han surgido nuevas modalidades para captar inversiones, tal como lo ha realizado la principal cooperativa lechera de nuestro país. En algún momento alguna normativa determinará las necesidades de brindar seguridad al particular respecto al soporte que está por detrás de los estados contables.

En la medida que el mercado de capitales tome un nuevo impulso un modelo como el analizado se hace imprescindible.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía de Control Interno.

- COSO. Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume II: Executive Summary. Junio 2006.
- COSO. Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume II: Guidance. Junio 2006.
- COSO. Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume III: Evaluation Tools. Junio 2006.
- COSO. Informe Coso. 1992.

Otra Bibliografía.

- La Informalidad en las MIPYMES de Uruguay. Análisis de los costos de la formalidad. Carlos A. Scarone Delgado, Maximiliano Scarone Bayo. María angélica Bayo y Luis Araujo. DINAPYME. Editorial Fin de Siglo. Montevideo, Noviembre 2009.
- Encuesta Nacional de MPYMES Industriales y de Servicios. Adrián Rodríguez, Alma Espino y Álvaro Salazar. DINAPYME. Editorial Fin de Siglo. Montevideo, Diciembre 2008.

.

Varios.

- Decreto 54/92 Definición Pyme Uruguay. Febrero 1992.
- Decreto 266/95 Definición Pyme Uruguay. Julio 1995.
- Decreto 504/07 Actualización de la Definición Pyme Uruguay.
- Resolución 59/98 Políticas de Apoyo a las Micro Pequeñas y Medianas Empresas del MERCOSUR. Aprobada por el Grupo Mercado Común. Diciembre 1998.

Páginas WEB.

- URL: <http://www.coso.org/>
- URL: <http://www.dinapyme.gub.uy>
- URL: <http://www.pacpymes.gub.uy>
- URL: <http://www.parlamento.gub.uy>
- URL: <http://www.sba.gov/>
- URL: <http://www.sec.gov/>