

Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas

**MAESTRÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA
ENTIDAD AUTÁRQUICA DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS:
UN DIAGNÓSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL INFORME COSO.

ALUMNA: CRA. VERÓNICA ELIANA LÓDOLO

DIRECTOR: MG. RICARDO PEDRO MELINI

OCTUBRE 2025

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
I.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	5
I.2 Delimitación de la Investigación.....	6
I.3 Formulación del Problema de la Investigación.....	6
I.3.1 Pregunta General.....	6
I.3.2 Preguntas Específicas.....	7
I.4 Objetivos del Proyecto.....	7
I.4.1 Objetivo General.....	7
I.4.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II - MARCO REFERENCIAL.....	8
II.1 Antecedentes.....	8
II.2 Marco Conceptual.....	9
II.3 Marco Teórico.....	10
II.3.1 ¿Qué es control interno?.....	10
II.3.2 Importancia del control interno.....	14
II.3.3 Limitaciones del Control Interno.....	15
II.3.4 El Control Interno en el Sector Público.....	16
II.3.5 Modelos de control interno.....	18
II.3.6 El Informe COSO.....	22
II.3.7 Componentes y principios del control interno.....	27
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
III.1 Tipo y diseño de la investigación.....	52
III.2 Hipótesis.....	53
III.2.1 Hipótesis General.....	53
III.2.2 Hipótesis Específicas.....	53
III.3 Matriz de operacionalización de variables.....	53
III.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
III.5 Procedimientos de análisis de datos.....	56
CAPÍTULO IV - EL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD AUTÁRQUICA.....	57
IV.1 Análisis de la estructura organizacional de la entidad.....	59
IV.2 Descripción del entorno operativo del Área Comercial.....	60
IV.3 Síntesis descriptiva de los circuitos administrativos básicos.....	61
CAPÍTULO V – RELEVAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD AUTÁRQUICA.....	62
V.1 Situación actual del Área Comercial de acuerdo al Sistema Coso.....	62
V.1.1 Ambiente de control.....	62
V.1.2 Evaluación de riesgos.....	65
V.1.3 Actividades de control.....	66
V.1.4 Información y Comunicación.....	67
V.1.5 Supervisión y seguimiento del sistema de control.....	70
V.2 Verificación de variables e hipótesis.....	71

CAPÍTULO VI – DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.....	73
VI.1 Diagnóstico.....	73
VI.2 Propuesta de formalización de un modelo de control interno.....	76
CONCLUSIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	88
Anexo I: Operacionalización de la variable.....	88
Anexo II: Guía de control de estándares.....	90
Anexo III: Modelos de entrevistas.....	94
Anexo IV: Código de Ética.....	98
Anexo V: Organigrama.....	108
Anexo VI: Manual de Funciones.....	109
Anexo VII: Matriz y Mapa de Riesgos.....	122
Anexo VIII: Manual de Procedimientos.....	125

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un estudio de caso que pretende evaluar la existencia de elementos que integran un sistema de control interno en el Área Comercial de una entidad autárquica, a fines de establecer un diagnóstico que permita diseñar una propuesta de mejora. La fundamentación del objeto de estudio se centra en la importancia de la existencia de un sistema de control interno que permita el seguimiento de las actividades y tareas de una organización, poniendo foco en áreas claves que necesitan un adecuado control.

Para tal efecto, la investigación ha sido estructurada en seis capítulos, que se detallan a continuación:

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se expone todo lo relacionado con la realidad problemática a estudiar, para luego delimitar y formular el problema de investigación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el Capítulo II: Marco Referencial, se expone la revisión del estado del arte relacionado con experiencias relativas al control interno, y se introducen los marcos conceptual y teórico, que sustentarán y darán soporte adecuado a la investigación.

En el Capítulo III: Diseño Metodológico, se describe el tipo y diseño de investigación a realizar para alcanzar los objetivos planteados, se establecen las hipótesis y se definen las variables a analizar, para luego especificar las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los procedimientos para el análisis de los mismos.

El Capítulo IV: El Área Comercial de una Entidad Autárquica, nos introduce en la realidad de la entidad objeto del caso de estudio, partiendo de una descripción general del ente para llegar a un análisis descriptivo del entorno operativo del Área Comercial y sus circuitos administrativos básicos.

En el Capítulo V, se lleva a cabo el relevamiento de los elementos del control interno en el Área Comercial. A partir de la aplicación de las técnicas de recolección diseñadas, se obtiene el relevamiento de los datos sobre la situación actual respecto de cada componente del Sistema COSO¹, lo cual permitirá realizar la verificación de variables e hipótesis planteadas.

El Capítulo VI presenta el diagnóstico al que se arriba a partir de toda la información recolectada y analizada, la cual sirve de base para la realización de la propuesta de formalización de un modelo de control interno diseñado específicamente para las necesidades de la organización bajo estudio.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que el investigador arriba luego de todo el trabajo realizado; y se adiciona un anexo con material complementario.

¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1 Descripción de la Realidad Problemática

La presente investigación es un estudio de caso que pretende evaluar la existencia de elementos que integran un sistema de control interno en el Área Comercial -Cobranzas- de una entidad autárquica, a fines de establecer un diagnóstico que permita diseñar una propuesta de mejora. La fundamentación del objeto de estudio se centra en la importancia de la existencia de un sistema de control interno, elemento crucial para la vida de cualquier organización actual, como herramienta que permite establecer una base de actuación que sirva de guía para todos los integrantes, así como establecer cuáles son las áreas más sensibles y propensas a riesgos, a fin de llevar a cabo controles adecuadamente diseñados para evitar inconvenientes que puedan afectar a la organización.

Puntualmente, el caso a estudiar es una entidad autárquica perteneciente al sector público provincial, la cual tiene por objeto la planificación y ejecución de la política habitacional en la órbita de la provincia de Entre Ríos. La importancia de este caso tiene que ver con que se trata de un ente que posee un objeto social tan relevante como es satisfacer el déficit habitacional de los sectores con menos recursos y más postergados de la sociedad, fomentando la inclusión social mediante la satisfacción de una necesidad básica de cualquier persona.

La Constitución de la Provincia dispone que es el Estado quien promueve las condiciones necesarias para hacer efectivo el derecho de todos los habitantes a una vivienda digna, con sus servicios conexos y el espacio necesario para el desarrollo humano, en especial destinado a los sectores de menores recursos. A su vez, también determina que el poder legislativo tiene potestad para crear reparticiones autárquicas con este fin público específico, como es el caso de la entidad que se pretende estudiar.

Cabe destacar que, tradicionalmente, el financiamiento de este instituto ha estado formado por cuatro fuentes: fondos del Fondo Nacional de la Vivienda –FO.NA.VI.-, fondos provenientes de programas nacionales, fondos de programas provinciales y del recupero de fondos proveniente del cobro de cuotas por las viviendas entregadas. A principios de 2024, se ha tomado la decisión por parte del Estado de suspender los fondos de programas tanto nacionales como provinciales. Esto implica que los ingresos para construcción de nuevas viviendas se verá reducido considerablemente y, teniendo en cuenta que los ingresos provenientes del FO.NA.VI. vienen determinados por el Estado nacional, se vuelve fundamental la eficiencia en el recupero de fondos que el instituto logre hacer por medio del cobro de las cuotas a los beneficiarios de las viviendas entregadas.

En este contexto, el Área Comercial -que abarca los departamentos Cobranzas, Auditoría de Cobranzas y Gestión de Mora- adquiere relevancia por ser la encargada de la

recaudación de la entidad, la cual es la base para la continuación de programas habitacionales que permiten continuar desarrollando y ampliando la asistencia a los sectores vulnerables para que puedan acceder a un techo propio. Este recupero de fondos es, entonces, un proceso sensible en sí mismo y por formar parte de los fondos públicos que deben tener un riguroso control y una exhaustiva rendición de cuentas.

Por su parte, la normativa interna del Instituto que establece la estructura funcional de la Dirección a la cual pertenece el Área Comercial, establece dentro de sus incumbencias “Instrumentar sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros del Instituto, promoviendo la eficiencia y eficacia atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de cobro por parte del Instituto.”

Por lo tanto, se esperaría que el Área Comercial tuviera formalizado y en perfecto funcionamiento un sistema de control que permita cumplir con sus objetivos y facilitar las rendiciones de cuentas, pero en la realidad se puede observar la ausencia de un sistema de control interno formalizado. En este sentido, el análisis en profundidad de esta área de la organización como unidad, despierta especial interés en la búsqueda de la comprensión del fenómeno en su totalidad mediante la observación de la existencia de herramientas que puedan servir de base para la formalización de un sistema de control interno.

I.2 Delimitación de la Investigación

Este proyecto se encuadra en el campo de la Auditoría, más específicamente en la Auditoría Operativa, ya que se orienta al estudio de un área puntual de una organización para medir su desempeño, examinando sus procesos y evaluando la eficiencia y eficacia de sus operaciones; enfocándose en el aspecto del control interno.

Temporalmente, el problema será estudiado en el período comprendido entre enero y diciembre de 2024; mientras que en cuanto a la delimitación espacial, la investigación se encuadra en la provincia de Entre Ríos, en la Ciudad de Paraná, en el Área Comercial ubicada en la sede central del Instituto Autárquico.

I.3 Formulación del Problema de la Investigación

I.3.1 Pregunta General

¿Qué nivel de desarrollo de los elementos que componen un sistema de control interno existe en el área Comercial de una entidad autárquica que puedan servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno formalizado?

1.3.2 Preguntas Específicas

¿Qué elementos básicos del entorno de control existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica pueden servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno?

¿Cuál es el nivel de evaluación y gestión de riesgos que el ente ha desarrollado respecto de los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento para facilitar la implementación de un sistema de control interno?

¿Cuál es el grado de desarrollo de políticas y procedimientos de actividades de control preventivas, detectivas y correctivas existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica que pueden servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno?

¿Cuál es el grado de desarrollo de los sistemas de información y comunicación existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica que pueden servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de la actividad de supervisión existente en el Área Comercial de una entidad autárquica que puede servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno?

¿Qué dificultades identifican, en relación a sus tareas, los agentes que trabajan en el Área Comercial, respecto a los elementos existentes de control interno y qué cambios consideran necesarios?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Establecer el nivel de desarrollo de los elementos que componen un sistema de control interno que existe en el Área Comercial de una entidad autárquica, y que pueden servir de base y facilitar la implementación de un sistema de control interno formalizado.

1.4.2 Objetivos Específicos

Relevar la existencia material de los elementos básicos del entorno de control en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Conocer cuál es el nivel de evaluación y gestión de riesgos que el ente ha desarrollado respecto de los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento

Determinar cuál es el grado de desarrollo de políticas y procedimientos de actividades de control preventivas, detectivas y correctivas existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Evaluar la existencia y grado de desarrollo de los sistemas de información y comunicación existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Conocer el nivel de desarrollo de evaluaciones existentes en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Conocer qué dificultades identifican en sus tareas los agentes que trabajan en el Área Comercial con relación a los elementos existentes de control interno y qué cambios consideran necesarios.

CAPÍTULO II - MARCO REFERENCIAL

II.1 Antecedentes

Habiendo indagado sobre la temática de investigación, se hallaron las siguientes tesis relacionadas al tema a investigar:

- María Victoria Sánchez Andreussi: “Auditoría Interna y diseño del Sistema de Control Interno. El caso de la empresa Acantilado S.A de la ciudad de Córdoba”

El trabajo se centra en evaluar el Sistema de Control Interno en las distintas áreas de la empresa conforme a los componentes del Informe COSO, llegando a la conclusión, luego de analizar los datos relevados, de que el control interno es deficiente y presenta grandes debilidades que deben ser atendidas por la organización. El trabajo incluye un informe con las matrices de riesgos por área y una propuesta de mejoras del sistema de control interno.

- Mirna Luz Gonzales Fernández e Indira Norka Loayza Ortiz: “Implementación del control interno en el área de créditos y cobranzas para la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de Autoplan Eafc s.a. en el periodo 2016”

El trabajo tiene como objetivo determinar la implementación del control interno en el área de créditos y cobranzas para la adecuada gestión de las cuentas por cobrar y el mejoramiento de los procesos de dicha área. Para ello, se basa en un diagnóstico para determinar si los procedimientos se están efectuando de acuerdo a las normas establecidas y si las políticas y normas implementadas permiten los controles idóneos de la organización. Finalmente propone un diseño de control interno según el informe COSO.

- Juan D. Kohon: “Relevamiento del sistema de control interno en la provincia de Río Negro. Una descripción en perspectiva con el informe COSO y las normas de INTOSAI”

El eje de investigación está constituido por el relevamiento crítico del sistema de control interno provincial, como primer paso en la transición de un modelo de control basado en la verificación de procedimientos y cumplimiento normativo a otro sustentado en objetivos y a partir del planeamiento estratégico. En las conclusiones del trabajo, se expone que el marco normativo para la implementación de un sistema de control interno inspirado en el informe COSO y en las normas del INTOSAI, aunque requiere algunas correcciones, ya existe en la provincia de Río Negro. Sólo resta la realización de un amplio programa de

concientización y capacitación de todos los agentes y funcionarios del sector público provincial para tal fin.

Los dos primeros trabajos mencionados, se vinculan a la investigación a realizar a partir de la utilización del Informe COSO como parámetro para evaluar los componentes del control interno, presentando un diagnóstico y una propuesta de mejora del sistema; sin embargo los casos de estudio seleccionados son empresas privadas, a diferencia del presente trabajo que se aplica al sector público, con las particularidades que esto implica. Asimismo, cabe destacar que el trabajo de Gonzalez y Loayzaga se centra en el área específica de cobranzas, tal como se pretende hacer en el presente trabajo. Por su parte, el último trabajo mencionado, también realiza un relevamiento del control interno en base al modelo COSO pero aplicado al sector público, aunque presenta un enfoque mucho más amplio por trabajar con todo el sistema de control interno de una provincia.

II.2 Marco Conceptual

Cobranza: “proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda” (Guevara Torres, 2015, p. XIII).

Control: la Real Academia Española (s.f.) lo define como “comprobación, inspección, fiscalización, intervención” (definición 1).

Control Interno: según el Marco COSO (2013) “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento” (p.1)

Diagnóstico: Acción y efecto de diagnosticar. Es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. Ayuda a determinar, mediante el análisis de datos e informaciones, qué es lo que está pasando y cómo podríamos arreglar, mejorar o corregir una situación (Mendez Ruis y Gonzalez Martines).

Eficacia: “capacidad de lograr o conseguir un resultado determinado, así como alcanzar las metas ya previstas” (Gonzales Fernández y Loayza Ortiz, 2017, p.44).

Eficiencia: “capacidad de lograr o alcanzar un objetivo, mediante la utilización racional de los recursos con lo que se cuenta” (Gonzales Fernández y Loayza Ortiz, 2017, p.44).

Entes autárquicos: Entidades estatales administrativas descentralizadas con competencia especial, es decir, que prestan un servicio o un conjunto de servicios determinados. Presentan como características básicas que son creados por el Estado,

tienen personalidad jurídica propia, asignación legal de recursos, su patrimonio es estatal, y tienen facultad de administrarse a sí mismos. Los entes autárquicos, dentro del marco de sus estatutos, también dictan sus propias normas (Gordillo, 2013).

Modelo de control interno: El control interno se puede diseñar utilizando diferentes modelos o marcos de referencia que sirven de guía para la implementación efectiva de un control interno. Es importante que la organización tenga bien definido cuál es el modelo de control interno adoptado; ya que esto permite identificar los principios del mismo, la identificación de autoridad y responsabilidades, la correcta segregación de funciones y sobre todo, la evidencia de la correcta administración del mismo (Villeda, 2020).

Morosidad: “falta de puntualidad en el pago de una cantidad adeudada” (Guevara Torres, 2015, p. XIV).

Riesgo: se define como la “posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos” (COSO, 2013, p.164).

Sector Público: es aquel “formado por la Administración General y todas aquellas organizaciones, controladas directa o indirectamente por ella, que, en general orientan su actividad a la producción de bienes o servicios públicos” (Instituto de Auditores Internos de España, 2016, p.7).

Tolerancia al riesgo: “Nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos” (COSO, 2013, p.164).

II.3 Marco Teórico

II.3.1 ¿Qué es control interno?

Para llegar a comprender adecuadamente qué es el control interno, primero se debe dejar en claro a qué nos referimos cuando hablamos de control.

El control es el “proceso que busca regular el comportamiento de un sistema² para que responda a lo previsto” (Bossi, 1973, p.12). Este proceso implica, por un lado, intentar que las actividades del sistema se realicen de tal modo que se alcancen los objetivos o resultados esperados y, por otro lado, que el control evite que el sistema produzca resultados no deseados (Lattuca y Mora 2005 como se citó en De Cesare, 2012, p.12). Entonces, se puede decir que apunta a conseguir concomitantemente lograr los resultados deseados y prevenir la desviación de los objetivos definidos. Esto implica tanto corregir fallas y errores actuales, como advertir y tratar de evitar aquellos que podrían producirse en el futuro.

En el ámbito de la administración pública, se entiende por control a “toda actividad de verificación sobre la gestión pública, con la finalidad de corroborar el cumplimiento de las

² Sistema entendido como el “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.” (Real Academia Española, s.f., definición 2)

normas aplicables y la realización de objetivos y programas previamente planificados” (Valencia Tello y Karam de Chueiri, 2016 como se citó en Ribero, 2017, p.16).

El control está compuesto por dos tipos de controles complementarios: el control interno y el control externo.

a. Control Externo es el “conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, aplicados por profesionales externos e independientes del ente que se está controlando” (Contraloría General De La República de Perú, 2014, p.10). Su objetivo es brindar un punto de vista objetivo de la entidad, y verificar el cumplimiento de las normas, los objetivos y la eficiencia de la gestión.

b. El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por todo el personal de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (Contraloría General De La República de Perú, 2014).

El presente trabajo desarrollará aspectos relacionados únicamente con el control interno.

Evolución del concepto de Control Interno

En los inicios, desde un enfoque tradicional, el Control Interno se concebía como un “conjunto de medidas, métodos, reglas y principios aplicados en una organización para el logro de determinados objetivos” (Dominguez et al., 2011, p.6). Pero, estos sistemas tradicionales de control, sólo podían funcionar eficazmente cuando las condiciones del entorno fueran estables y las tareas repetitivas y previsibles, situación que no se condice con la realidad de las organizaciones. Es por esto que, con el paso de los años, se ha avanzado hacia una visión más amplia, con enfoques orientados a resultados, donde se confía en el criterio de los administradores dejándoles límites más amplios para la toma de decisiones y estableciendo la responsabilidad a través de sus logros (Villamayor Nercolini, 2019).

Es importante destacar que, como parte de la evolución conceptual, en diversos momentos se generó discusión en torno a si el control interno correspondía a una estructura, un proceso, un sistema o conjunto de sistemas o acciones; discusión que terminó por referirse al control interno como un proceso, sin perjuicio de las demás clasificaciones (Coz Inga y Perez, 2017).

Uno de los elementos que ha sido clave en el tránsito hacia la actual visión del control interno tiene que ver con la participación de todo el personal en el diseño y ejecución del sistema de control interno, considerando el control como una función inherente a la gestión y no una función de un área específica de la organización. Esto requiere de un ambiente distinto, donde es necesario que todo el equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr

resultados deseados, promoviendo el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, la nueva concepción se orienta más hacia un enfoque preventivo y de autocontrol, a través de la promoción de la eficiencia y la reducción del riesgo en la consecución de los objetivos.

Definición de control interno

El control interno es un tema que ha sido estudiado por numerosos autores y organismos internacionales a través del tiempo, y tal vez sea esta misma la razón por la cual carece de una definición unificada o que sea aceptada en forma unánime. Por ello, resulta apropiado abordar a continuación algunas de las conceptualizaciones más reconocidas a nivel internacional, a fines de lograr un mayor entendimiento del tema.

Schuster (1992):

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas. (pp. 2-3)

Para Mantilla (2005) el control interno se define ampliamente como:

Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos. En las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p.4)

Chiavenato (2004):

Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable (como se citó en Mendoza-Zamora et al., 2018, p.211).

Abraham Perdomo (2009) sostiene que:

El Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa (como se citó en Coz Inga y Perez, 2017, p.33).

Según E. Fowler Newton (1976), puede conceptuarse al sistema de control interno como el “conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización” (como se citó en Izzo, 2006, p.7).

Chalupowicz (2006) precisa el concepto de control interno como un proceso interno realizado por todos los miembros de la organización, de la siguiente forma:

Por otra parte, desde la perspectiva de las funciones administrativas, “el control”, al incluir la vigilancia activa de las operaciones para mantenerlas dentro de los límites predeterminados, es en términos generales, una continuación de las tres funciones fundamentales de la administración: planificar, ejecutar y supervisar. Como se puede apreciar, esta posición remarca ciertos aspectos claves: El control interno es un proceso o cadena de actividades inherentes a la gestión e integrado a los demás procesos básicos de la misma. Al estar incluido dentro de las funciones de la administración en todas sus etapas, es responsabilidad de todos y cada uno de los componentes de la organización, pero constituye una responsabilidad indelegable de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad (como se citó en Kohon, 2014, p.9).

Según el Informe COSO (2013) el control interno se define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento (p.1).

Las Normas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), por su parte, brindan la siguiente definición:

El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño (p.6).

Como se puede observar, y tal como se anticipó, nos encontramos con múltiples definiciones -muchas de ellas similares- de lo que se entiende por control interno. Es esta una de las razones por las cuales surgió el Marco COSO, como intento de unificar criterios y establecer una guía que permita medir los sistemas de control interno de diferentes organizaciones con similares indicadores. Luego, la INTOSAI, basándose en dicho marco, adaptó los conceptos para su aplicación al sector público.

En el presente trabajo se ha optado por considerar las definiciones de COSO e INTOSAI, que se complementan y conforman una versión amplia del control interno, enfatizando respecto a su carácter de proceso integrado a la gestión, ya que no constituye un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos, sino que representa un proceso dinámico que abarca a toda una organización, cruzándola en forma transversal, al involucrar a todos los niveles de personal y todas las actividades. Además, presenta la suficiente flexibilidad para ser aplicable a todo tipo de entidades, buscando promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones.

II.3.2 Importancia del control interno

En los últimos años, las organizaciones de todo tipo se han enfrentado a la creciente complejidad de las operaciones que llevan a cabo y a un contexto en permanente cambio, que hacen que quienes se encuentran a cargo de dirigir las no puedan estar al pendiente de todos y cada uno de los detalles de las operaciones habituales del ente. A la vez, la sociedad está demandando más transparencia en las operaciones de todo tipo de entidades, respecto a cómo su actividad influye y afecta al contexto en el que se desenvuelve. Aquí es donde adquiere relevancia el control interno como herramienta que permite a las entidades tener mayor transparencia sobre sus operaciones a la vez que aumenta la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos, facilitando la adaptación a los cambios de su entorno, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones a la administración (COSO, 2013).

Algunos de los beneficios que proporciona un sistema de control interno están relacionados con la fiabilidad de la información necesaria para la toma de decisiones, la mejora de la comunicación entre distintos niveles y sectores de la organización, el incremento de la eficiencia y eficacia dentro de las funciones y procesos, facilitando la delegación y el trabajo en equipo. También da mayores garantías de que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas y las regulaciones normativas pertinentes, y se detecten con mayor facilidad y rapidez los posibles desvíos de los objetivos planteados.

Estos beneficios se obtienen cuando el control interno es efectivo, para lo cual debe cumplir con dos condiciones: que los componentes y principios relevantes estén presentes y funcionando en el diseño e implementación del sistema de control interno, y que funcionen de forma integrada, es decir, reduciendo colectivamente y a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos (COSO, 2013).

En un apartado posterior se desarrollarán en profundidad los componentes y principios de un sistema de control interno, pero por el momento es importante dejar en claro que esos componentes son interdependientes y que existe una gran cantidad de

interrelaciones y vínculos entre ellos, por lo cual cuando haya una deficiencia respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo (COSO, 2013).

Cabe enfatizar que el control interno es un instrumento de eficiencia, y no un plan estricto de reglas a seguir, que debe ser diseñado desde la propia gestión para que se vuelva parte integral de los procesos de la entidad. Esto implica que los controles no pueden suplir el discernimiento de los encargados de ejecutar las tareas, sino que son estos los que deben advertir la oportunidad de su propia intervención, dado que los controles no corrigen situaciones irregulares o no deseadas, sino que su misión es exteriorizarlas a los responsables de su corrección para que sean ellos los que comiencen la acción correctiva. Es por esto también, que el éxito de todo control depende en gran medida de la aceptación por parte de quienes deben aplicarlo, lo cual tiene estrecha relación con la participación de los afectados en el desarrollo y puesta en marcha del sistema.

Se puede afirmar, entonces, que la importancia del control interno se justifica en la complejidad creciente de las organizaciones, la demanda de transparencia por parte de la sociedad respecto a las operaciones de todo tipo de entidades, la necesidad de información útil para la toma de decisiones y, principalmente, porque contribuye a aumentar las probabilidades de que la entidad alcance sus objetivos.

II.3.3 Limitaciones del Control Interno

El control interno, si bien proporciona numerosos beneficios, tal como se vio en el apartado anterior, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización. Las limitaciones del control interno tienen que ver con diversos factores que lo afectan e impiden que funcione correctamente, los cuales determinan que el sistema, por más bien diseñado y administrado que esté, no pueda brindar una seguridad absoluta de que la organización cumplirá sus objetivos. Incluso un sistema de control interno efectivo puede experimentar fallos. Es decir, que son esas limitaciones las que definen que el control interno brinde una seguridad razonable –y no absoluta- respecto de la consecución de los objetivos de la organización (COSO, 2013).

Es necesario, a la hora de considerar las limitaciones del control interno, reconocer dos conjuntos diferenciados: el primero reconoce que ningún sistema de control interno hará siempre lo que ha sido diseñado para hacer, mientras que el segundo grupo de limitaciones incluye determinados eventos o condiciones que se encuentran fuera del control de la dirección (COSO, 2013).

Las limitaciones, entonces, pueden ser el resultado de:

-
- La falta de adecuación de los objetivos establecidos a la realidad de la organización, como condición previa para el control interno.
 - El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones, el cual puede ser defectuoso y estar sujeto a sesgos.
 - Los fallos humanos. En este punto se debe considerar que las decisiones se toman en base a la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral, lo cual puede conducir al error como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.
 - La capacidad de la dirección y miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles. Las personas actúan de forma intencionada, y en ocasiones colectiva, para cometer y encubrir un acto, datos financieros o cualquier información de gestión.
 - El hecho de que los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales, lo cual implica que podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.
 - La falta de adecuada consideración del costo-beneficio a la hora de diseñar el control interno, generando ineficiencias en el mismo.
 - Los eventos externos que escapan al control de la organización.

En síntesis, dado que el control interno depende del factor humano, está sujeto a debilidades en el diseño, errores de juicio o interpretación, mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos. En relación a esto, los cambios organizacionales y la actitud directiva tienen un profundo impacto en la eficacia del control interno, por lo cual la dirección necesita revisar y actualizar los controles continuamente, comunicar los cambios al personal, y dar el ejemplo con la adhesión a estos controles (INTOSAI, s.f.).

El control interno no puede cambiar una administración inherentemente mala por una buena; además, siempre habrá riesgo de que el diseño sea deficiente o falle en operar como se espera, sin dejar de lado los factores externos fuera de control de una entidad, como el político, que también pueden impactar en su eficiencia. Es importante, entonces, tomar en cuenta las limitaciones a la hora del diseño del control interno, con el objetivo de minimizarlas lo más posible y aprovechar al máximo los beneficios vistos en el acápite anterior.

II.3.4 El Control Interno en el Sector Público

En la actualidad, la creciente demanda social de transparencia respecto al manejo de recursos públicos, ha acelerado un proceso de fortalecimiento institucional del sector público, tanto en el plano político como en el técnico. Se requiere un Estado ágil, con capacidad de adaptación a los cambios y capaz de cumplir con el mandato social de forma

eficiente. Esto implica lograr un balance entre los valores tradicionales relativos a la función pública, como son la legalidad, integridad y transparencia; y otros valores modernos, más bien gerenciales, como la eficiencia y la eficacia. En este contexto, el control interno asume un papel central, garantizando la eficacia del deber y el correcto uso de los recursos del estado en cumplimiento con las normas establecidas.

Ivanega (2016) postula que:

Una parte significativa de las falencias en la gestión, se origina en la inexistencia o irregular implementación del control interno. Variadas deficiencias en el funcionamiento de los organismos públicos, demoras en las tramitaciones, irregularidades en los procedimientos administrativos, insatisfacción de demandas sociales podrían evitarse, o por lo menos prevenirse, si el control interno actuará como retroalimentador de las políticas públicas. En tal sentido, las consecuencias de esta realidad devienen en obstáculos para la satisfacción de los derechos del individuo (como se citó en Villamayor Nercolini, 2019, p.16).

En este aspecto, un punto que marca la relevancia del control interno para este tipo de entidades tiene que ver con su finalidad preventiva-correctiva; es decir, que los posibles errores o desvíos puedan detectarse y subsanarse o repararse antes de su ejecución, evitando a fin de cuentas un perjuicio al interés público gracias a una observación oportuna. Cabe destacar que este control interno no pretende dejar poco espacio al funcionario público para realizar los actos, sino complementarlo para generar una gestión más eficiente y productiva; es decir, que debe ser un control articulado con la gestión, inserta en ella (Villamayor Nercolini, 2016).

Se puede afirmar, entonces, que cuando se estudia el control interno en el ámbito del sector público, hay que considerar que éste debe ser entendido en el contexto de las características específicas de este tipo de organizaciones. Esto implica considerar su objetivo de carácter social, la utilización de fondos públicos con la consecuente necesidad de rendición de cuentas, la complejidad de su funcionamiento en un ambiente marcado por las estructuras jerárquicas y la burocratización de las operaciones, el cumplimiento de numerosas leyes y regulaciones, y el cada vez más creciente requerimiento de transparencia en su gestión por parte de la sociedad.

Son estas mismas características las que le otorgan importancia a un sistema de control interno, el cual se vuelve fundamental a la hora de garantizar el cumplimiento de los objetivos, la protección y conservación del patrimonio, el acatamiento de la normativa legal prevista, la transparencia y la oportunidad en la rendición de cuentas (Toledo Bugarin, 2019). Un sistema de control eficiente proporciona una seguridad razonable de que se está llevando a cabo una gestión eficaz empleando adecuadamente los recursos públicos para satisfacer las demandas de la sociedad.

II.3.5 Modelos de control interno

Cuando se habla de Control Interno, hay que tomar en cuenta que éste no puede ser estándar, sino que debe adecuarse a las características y necesidades que tengan las organizaciones. Sin embargo, es importante contar con ciertos parámetros que faciliten a las entidades poder hacer un seguimiento y evaluación del Control Interno e informar acerca de los resultados en un lenguaje común. De allí la importancia de contar con un modelo o marco de referencia que establezca una serie de factores claves, de manera que sirva de guía para la implementación efectiva de un control interno.

Es importante, entonces, que la organización tenga bien definido cuál es el modelo de control interno adoptado, ya que esto permite identificar los principios del mismo, la determinación de autoridades y responsabilidades, la correcta segregación de funciones y sobre todo, la evidencia de la correcta administración del mismo (Villeda, 2020).

A continuación se enuncia el conjunto de los modelos más reconocidos, a los que se les agrega una breve indicación de sus principales características.

Marco Integrado de Control Interno - Informe COSO

Este modelo, publicado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* -COSO-, “tiene, fundamentalmente, dos objetivos: encontrar una definición clara de Control Interno y proponer un modelo ideal o de referencia para que las empresas y demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno” (Sanchez Andreussi, 2020, p.21). La versión vigente en la actualidad, Marco COSO-CI-2013 o COSO III, se desarrolló como guía para ayudar a mejorar la confianza en todo tipo de datos e información, incorporando un enfoque basado en riesgos para el diseño, la evaluación y la presentación de informes sobre controles internos.

El modelo “está compuesto por cinco elementos o componentes para apoyar a la organización en sus esfuerzos por lograr sus objetivos:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión” (COSO, 2013, p.6)

Cada componente está formado por una serie de principios -17 en total- que representan los conceptos fundamentales asociados a cada elemento, y, a su vez, el marco describe una serie de puntos de interés que constituyen aquellas características más relevantes de los principios. Cabe destacar que los componentes y principios del sistema control interno “son aplicables a todas las organizaciones y a cada una de las categorías de objetivos” (COSO, 2013, p.14). En los apartados siguientes se analizará en profundidad la estructura que propone este marco.

Informe COCO -Criteria of Control Board-

Realizado por el Comité de Criterios de Control de Canadá (*The Canadian Institute of Chartered Accountants -CICA*), este modelo constituye una simplificación sobre el Informe COSO.

Según este estudio, el control son aquellos elementos de una organización, incluyendo sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas que tomados en su conjunto apoyan a las personas para la consecución de los objetivos de la organización (efectividad, fiabilidad, cumplimiento). En este nuevo enfoque el control se basa más en las creencias y valores éticos de las personas que en normas y mecanismos de cumplimiento. (Toledo Bugarini, 2019). En este sentido, le da una visión más humanista a la organización, se centra en las personas, enfatiza en el autocontrol y la autoevaluación; reconociendo importancia a los factores psicológicos y sociales que puedan determinar el comportamiento humano.

El modelo enfatiza en “alcanzar razonable confianza en el cumplimiento de los objetivos en tres ámbitos a partir de que los controles funcionen, siendo los elementos a considerar: Definición de Control, Criterios de Control y Agrupación de los criterios de control” (Villamayor Nercolini, 2019, p.65). Asimismo, el objetivo de COCO es desarrollar lineamientos generales para el diseño, implementación, evaluación y reportes sobre estructuras de control interno, para lo cual proporciona un marco de referencia a través de cuatro componentes, los cuales a su vez agrupan 20 criterios que se resumen a continuación:

1. Propósito: este componente abarca el establecimiento de objetivos y la identificación, evaluación y gestión de riesgos. Incluye planes de acción, su comunicación e indicadores medibles.

2. Compromiso: tiene que ver con los valores, políticas de recursos humanos, obligaciones y responsabilidades definidas, y flujo de información confiable.

3. Aptitud o capacidad: incluye conocimientos y habilidades del personal, procesos de comunicación, coordinación e integración de acciones, y el manejo de información relevante, suficiente y oportuna. También considera el diseño de actividades de control basadas en los objetivos y riesgos.

4. Evaluación y aprendizaje: se debe supervisar la información, entornos, objetivos y planes de acción; todo en función de metas e indicadores establecidos.

En la agrupación de criterios que se plantea en el Informe COCO puede observarse que están presentes las mismas consideraciones que se establecen en los elementos del control interno que define el Informe COSO. Pero, se puede decir que el modelo canadiense presenta una orientación más proactiva, en cuanto consideran un sistema de control eficaz cuando la organización identifica y explota sus oportunidades y no solo cuando tiene

capacidad para responder o adaptarse a los riesgos asociados a sus actividades u objetivos (Villamayor Nercolini, 2019).

Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

Desarrollado por la Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI), fue publicado en el año 2003. Incluye cinco componentes de control interno, de forma muy similar al Informe COSO, en el cual está basado, pero bajo un esquema que pone al ambiente de control como pieza principal. Se detallan de la siguiente forma:

1. Ambiente de control y trabajo institucional
2. Evaluación de riesgos para obtener objetivos
3. Actividades de control para minimizar riesgos
4. Información y comunicación para fomentar la transparencia
5. Supervisión interna continua y externa periódica (Villamayor Nercolini, 2019, p.69)

Modelo INTOSAI

La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) define los objetivos y los lineamientos del control interno para el sector público. La guía INTOSAI toma como base el modelo COSO y plantea algunos cambios pertinentes para considerar las características del sector público.

Actualmente, se encuentra vigente la Guía INTOSAI GOV 9100 -Guías para las Normas de Control Interno del Sector Público-. La misma señala que el Control Interno permite disminuir los riesgos y brindar seguridad en el proceso de ejecución de actividades de gestión, administración y presupuestaria para lograr los fines y objetivos de la entidad pública. Además considera que el control no representa una finalidad en sí mismo sino una parte imprescindible de un mecanismo regulador, que debe señalar oportunamente posibles desviaciones de tal modo que puedan adoptarse las medidas correctivas, determinarse responsabilidades y adoptarse medidas que restrinjan la posibilidad de repetir las en el futuro.

INTOSAI (s.f.) establece que este modelo comprende cinco componentes interrelacionados:

- Entorno de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Seguimiento (p. 15).

Estos componentes, coincidentes con los que plantea el modelo COSO, definen un enfoque recomendable para el control interno en el gobierno y dan las bases sobre las cuales se puede evaluar el control interno. Estos componentes aplican a todos los aspectos de las operaciones de una organización.

COBIT

Surgido en 1996, el modelo COBIT es el acrónimo para *Control Objectives for Information and related Technology* – Objetivos de Control para la Tecnología de Información y Tecnologías Relacionadas. Este es un modelo de evaluación y monitoreo que enfatiza en el control de negocios y la seguridad tecnológica y que abarca controles específicos de tecnologías e información desde una perspectiva de negocios.

En cuanto a sus objetivos, COBIT ayuda en la planeación, organización, dirección y control de la función informática de la empresa sirviendo como un modelo de referencia; ya que está basado en estándares de calidad como ISO (Organización Internacional de Normalización) e ISACA (Asociación para la auditoría y control de sistemas de información), pero con una fuerte orientación hacia el negocio y los procesos (Villeda, 2020). El modelo COBIT, como muchos otros modelos, toma como base a COSO y le suma principios de los estándares de calidad antes mencionados. En este sentido, identifica cuatro figuras principales: la Gerencia, los Usuarios Finales, los Auditores y a los equipos de IT.

En cuanto a su estructura, a este modelo lo componen cuatro Dominios- Planificación y Organización, Adquisición e implantación, Soporte y servicios y Monitoreo- , 34 Procesos, 318 Objetivos de Control y 1.547 Prácticas de Control y en su definición se identifican 5 principios:

- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
- Cubrir la compañía de manera integral.
- Aplicar un solo marco integrado.
- Habilitar un enfoque holístico.
- Separar el Gobierno de la Administración.

Cadbury

El modelo Cadbury, desarrollado en Londres para abordar aspectos de gobierno corporativo y financieros, toma como referencia a COSO respecto a su interpretación sobre control y adopta sus componentes y los elementos relacionados.

Cadbury comienza desde la revisión de la estructura organizacional y plantea claramente las exigencias sobre las responsabilidades de la dirección de la empresa. También propone las buenas prácticas sobre la actuación de los contadores y de los auditores internos para incrementar la confianza sobre la información financiera (Villeda, 2020). Es decir, que este modelo tiene como enfoque las políticas de gobierno, analizando el código ético sobre los aspectos financieros en las sociedades.

Como se puede apreciar a partir de las descripciones de los distintos modelos contemporáneos, éstos mantienen aspectos similares al darle la importancia que se merece el control interno dentro de una organización y concuerdan en considerarlo como un proceso

cuyo objetivo fundamental es obtener efectividad, eficiencia, seguridad y legalidad con relación a las operaciones de una organización y a la emisión de información.

De todos modos, es dable enfatizar que el modelo con más aceptación y expansión a nivel internacional es el COSO. Esto se debe, siguiendo las palabras de Laski (2019), al hecho de que “este incrementa las probabilidades de que una organización se gestione de manera eficiente, proveyendo un enfoque integral y herramientas institucionales que sirvan de apoyo para encarar medidas de mejora continua” (como se citó en Cabrera y Cabrera, 2019, p.11). Incluso el propio marco menciona que “es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad” (COSO, 2013, p.i).

En el presente trabajo se utilizará como marco de referencia el Informe COSO III, y se tendrán en cuenta las consideraciones de la guía INTOSAI en cuanto a las características particulares para el sector público.

La elección se fundamenta en que ambos modelos permiten a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización. A su vez, estos marcos se destacan por presentar un enfoque del control interno que involucra a todos los miembros de la organización, lo cual mejora la comunicación en todos los niveles, y brindan un adecuado nivel de detalle para el análisis de cada elemento del control interno.

II.3.6 El Informe COSO

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) se creó en Estados Unidos en 1985 como respuesta a las inquietudes que planteaban la calidad de los informes financieros y la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. (Sanchez Andreussi, 2020, p.20) El grupo es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones globales de auditoría y contabilidad: *American Accounting Association* (AAA – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos); *Association of International Certified Public Accountants* (AICPA– Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados); *Financial Executives International* (FEI– Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas); *Institute of Management Accountants* (IMA – Instituto de Contadores Empresariales); y *The Institute of Internal Auditors* (IIA – Instituto de Auditores Internos). En la actualidad, estas cinco organizaciones continúan trabajando conjuntamente en el marco de la alianza COSO.

El objetivo principal del informe COSO es establecer una definición de control interno que sea común para todas las entidades y que, basados en la interpretación de este

concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas (Izzo, 2006). Se puede decir, entonces, que el modelo COSO es una herramienta para poder llevar adelante el control interno de la empresa en forma integrada.

Desde su publicación, este informe ha adquirido gran relevancia y su uso se ha generalizado a nivel mundial debido básicamente a dos hechos: 1. Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes sobre control interno y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión y daban como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. 2. Actualizó la práctica del control interno, los procesos de diseño, implantación y evaluación, así como también los informes de los administradores sobre dicho control (Casal, 2004-06).

Cabe, en este punto, hacer una breve mención a la evolución que tuvo el informe en cuanto a sus puntos principales:

1) COSO I: En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió el informe Internal Control-Integrated Framework o Marco Integrado de Control Interno -COSO I-, orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades. Este informe abordó específicamente el papel de los controles internos para garantizar un mejor gobierno corporativo, conteniendo un análisis de las características del control interno y un marco para su establecimiento y evaluación (Barrio Carvajal, 2020).

Contiene los siguientes “5 elementos potenciales: a) ambiente o entorno de control; b) evaluación del riesgo; c) actividades de control; d) información y comunicación y e) supervisión” (Ferraro Pederzini, 2020, p.20).

2) COSO II: Publicado en 2004, este modelo pretendió mejorar los elementos potenciales, que pasaron a ser ocho: “a) ambiente interno; b) establecimiento de objetivos; c) identificación de eventos; d) evaluación de riesgos; e) respuesta a los riesgos; f) actividades de control; g) información y comunicación y h) supervisión” (Ferraro Pederzini, 2020, p.21).

De este modo se amplía el concepto de control interno y proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo

3) COSO III: Este modelo, que sustituyó a las versiones anteriores y sigue vigente como documento operativo hasta la actualidad, ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo respondiendo a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados (Mendez Ruiz y González Martines, 2021).

Publicada en 2013, la actualización del Marco tuvo como objetivos: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las organizaciones y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes (Barrio Carvajal, 2020).

El Marco actualizado incorpora un enfoque basado en riesgos para el diseño, la evaluación y la presentación de informes sobre controles internos, poniendo énfasis en el reporte no financiero y riesgo de fraude. Además, fue una respuesta a las críticas y la evolución de los procedimientos de auditoría porque la fórmula original a veces resultaba inadecuada para ciertos problemas prácticos y desafíos que se presentaban en la preparación de información y de auditoría (COSO, s.f.).

Siguiendo los lineamientos establecidos por el COSO III, que es el modelo principal que se utilizará para el desarrollo del presente trabajo, se procederá a analizar con mayor detenimiento sus definiciones.

Como primer instancia, es de importancia retomar el concepto de control interno que adopta el marco:

El control interno es:

“un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento” (COSO, 2013, p.1).

Esta definición es intencionadamente amplia, en el sentido que se fundamenta en conceptos claves sobre diseño, implementación, desarrollo y evaluación del control interno, de manera que tiene la suficiente flexibilidad para servir de base a su aplicación en distintos tipos de organización, e incluso actividades o áreas específicas dentro de las mismas, en función de sus necesidades o circunstancias específicas (COSO, 2013).

Asimismo, y tal como señala Izzo (2006), esta definición introdujo como novedad el concepto de control interno como proceso llevado a cabo por todos los integrantes de una organización, en sus diferentes niveles, lo cual implica un mayor entendimiento, compromiso e involucramiento en el proceso.

Si se analiza el concepto en profundidad, se pueden apreciar los aspectos clave en los cuales hace énfasis:

- “Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero con determinadas áreas comunes — operaciones, información y cumplimiento” (COSO, 2013, p.1).

Si bien la fijación de los objetivos no forma parte del proceso de control interno en sí, forman la base sobre la que se implementan y se llevan a cabo los enfoques de evaluación de riesgos y sobre las que se establecen posteriores actividades de control. Es

imprescindible, por tanto, que se hayan establecido, fijado y especificado los objetivos de la organización como condición previa para diseñar e implementar un sistema de control interno.

La dirección es quien establece objetivos a nivel de organización que se alinean con la misión, visión y estrategias de la misma, y a su vez los vincula con sub-objetivos más específicos que se trasladan a todos los niveles de la entidad (COSO, 2013). Estos objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. No solo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la organización, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones (De Cesare, 2012).

El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo énfasis en los factores críticos del éxito.

El Marco agrupa los objetivos de una organización en tres categorías: operativos, de información y de cumplimiento (COSO, 2013).

- Objetivos operacionales: "Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas" (COSO, 2013, p.2).

Son aquellos relacionados con la consecución de la misión y visión de la organización, y varían en función del modelo operacional elegido por la dirección. Incluye tanto objetivos a nivel de organización como sub-objetivos para las operaciones específicas dentro de las subdivisiones, unidades operativas y funciones. Si los objetivos operacionales de una organización no están bien definidos o claramente especificados, sus recursos podrían ser utilizados de manera deficiente.

- Objetivos de información: "Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa, y pueden abarcar aspectos de fiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o por las políticas de la propia organización" (COSO, 2013, p.2).

Tienen que ver con la preparación de informes útiles para uso de las partes interesadas. En este sentido, los objetivos de información interna vienen motivados por las necesidades internas de información como respuesta a una serie de necesidades potenciales, tales como decisiones estratégicas de la organización, planes operativos y parámetros de desempeño a distintos niveles. Estos informes proporcionan a la dirección la información precisa y completa necesaria para gestionar la organización, sirviendo de base para la toma de decisiones y la supervisión de la administración de las actividades y desempeño de la entidad. Por su parte, los objetivos de información externa están motivados fundamentalmente por las leyes, regulaciones y normas establecidas por los gobiernos, reguladores y organismos de normalización; pero también incluyen aquellas solicitudes de los grupos de interés.

- Objetivos de cumplimiento: “Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización” (COSO, 2013, p.2).

Se relacionan con las leyes y regulaciones que la organización debe cumplir, y que condicionan el desarrollo de sus actividades. El ente debe integrar esas normativas a su estructura a través de los objetivos de cumplimiento, para lo cual debe comprender qué leyes, reglas y regulaciones son aplicables transversalmente a la organización, porque éstas determinan unas normas mínimas de conducta esperables que a menudo implican adoptar medidas específicas por parte de la entidad.

Como se puede apreciar, algunos objetivos se derivan del entorno regulatorio o sectorial en el que opera la organización, y vienen establecidos por la legislación o la regulación. Estos se consideran dentro de la categoría de objetivos de cumplimiento, de información externa o en ambos. Sin embargo, los objetivos operacionales y de información interna se basan en mayor medida en las preferencias, juicio y criterio de la organización; reflejan las estrategias de la entidad así como las capacidades, tecnologías y controles dentro de su función de investigación y desarrollo. En consecuencia, se puede concluir en este sentido, que no puede existir una única formulación de objetivos que sea óptima para todas las organizaciones (COSO, 2013).

Cabe destacar que un sistema de control interno debe aportar a una organización un nivel de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos mencionados.

- “Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas — es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo” (COSO, 2013, p.1).

El control interno es un proceso dinámico e iterativo, presente en las actividades de una organización e inherente a la manera en la que la dirección gestiona. Dentro de este proceso se establecen controles en forma de políticas, que reflejan la visión de la dirección sobre cómo desarrollar el control interno y pueden ser formalizadas por escrito o estar implícitas en las decisiones adoptadas, y procedimientos, que constituyen medidas para la implementación de una política (COSO, 2013).

El control interno se integra en todos estos procesos y actividades habituales de un área o función, tales como la planificación, la ejecución y la supervisión; ya que de este modo es más eficiente y efectivo que aquellos controles desarrollados de manera aislada.

- “Es llevado a cabo por las personas — no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno” (COSO, 2013, p.1).

El control interno es llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y otros miembros de la organización. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización y ponen en marcha las acciones para conseguir los objetivos establecidos.

La alta dirección es quien establece la relevancia del control interno y códigos de conducta dentro de la organización. A su vez, cada persona aporta a su organización un perfil único de capacidades y formación profesional, y debe conocer sus responsabilidades y el límite de su autoridad. Por consiguiente, es necesario que exista un vínculo claro y estrecho entre las funciones y responsabilidades de las personas y la forma en que estas obligaciones son comunicadas, llevadas a cabo y son alineadas con los objetivos de la organización.

- “Es capaz de proporcionar aseguramiento razonable — no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la organización” (COSO, 2013, p.1).

La expresión “aseguramiento razonable” en contraposición a “aseguramiento absoluto” reconoce que existen limitaciones en todos los sistemas de control Interno y que pueden existir incertidumbres y riesgos que nadie puede predecir con seguridad ni precisión. Un control interno efectivo incrementa la probabilidad de que una organización consiga sus objetivos, pero no está exento de las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

- “Es adaptable a la estructura de la organización — flexible para su aplicación al conjunto de la organización o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular” (COSO, 2013, p.1).

El control interno puede aplicarse en base a las decisiones de la dirección y en el contexto de los requisitos legales o regulatorios, sobre el modelo operativo adoptado por la dirección, la estructura de la organización jurídica o combinación de ambas.

II.3.7 Componentes y principios del control interno

Como se analizó en el apartado anterior, a partir de su definición de control interno, el modelo COSO proporciona tres categorías de objetivos: objetivos de operaciones, de información y de cumplimiento normativo. A su vez, para apoyar a la organización en sus esfuerzos por lograr sus objetivos, establece cinco componentes del control interno:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una organización se esfuerza por lograr, los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos, y la estructura de la organización (unidades operativas, organizaciones jurídicas y demás). La interacción entre ellos conduce al diagrama representativo que muestra el Marco COSO-CI-2013 como un cubo (Figura 1), donde:

- Las tres categorías de objetivos están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura de la organización, que incluye el conjunto de la organización, las divisiones, filiales, unidades operativas o funciones, está presentada por la tercera dimensión del cubo.

Figura 1

Cubo COSO 2013



Nota: Adaptado de *Relación entre objetivos, componentes y organización*, de COSO, 2013, Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.

El diagrama muestra que control interno es un “proceso dinámico, iterativo e integrado, donde cada componente impacta en el resto de ellos y es aplicable a cada una de las tres categorías de objetivos, determinando así un proceso integrado y no lineal” (COSO, 2013, p.7).

Cabe destacar que cada organización debería tener un sistema de control interno específico y distinto al del resto de organizaciones, adaptado a sus características propias –tales como tamaño, modelo operativo, tolerancia al riesgo, dependencia a la tecnología, capacidad del personal, entre otros- y a las del entorno en que opera. Por tanto, si bien todas las organizaciones necesitan de cada uno de los componentes para mantener un control interno efectivo sobre sus actividades, el sistema de control interno de una organización siempre será diferente al de cualquier otra organización.

Componentes y Principios

Como ya se mencionó, el Marco establece que el control interno se compone de cinco elementos o componentes. Estos componentes forman un sistema integrado que responde dinámicamente a las condiciones cambiantes. En otras palabras, el control interno se caracteriza por ser un sistema complejo en el que cada componente tiene influencia sobre los demás, creando una red interconectada que se adapta y evoluciona en función de las circunstancias.

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo.

Cada uno de los cinco componentes contiene de tres a cinco principios, sumando un total de 17 principios. Estos constituyen el núcleo del Marco a la hora de describir cómo pueden ponerse en práctica controles internos efectivos. A su vez, el marco describe para cada principio una serie de puntos de interés, que son características importantes de los mismos. Cabe considerar, que la dirección puede determinar que algunos de estos puntos de interés no son adecuados o relevantes, a la vez que puede identificar y tener en cuenta otros puntos de interés con base en las circunstancias específicas de la organización (COSO, 2013).

Los componentes y principios del sistema control interno son aplicables para todas las organizaciones. Los diecisiete principios son aplicables a cada una de las categorías de objetivos así como a los objetivos y sub-objetivos de cada categoría.

A continuación, se analizará en forma exhaustiva cada uno de los componentes, pero antes resulta pertinente realizar una aclaración. Como se ha mencionado en varias oportunidades, el presente trabajo se desarrolla en función del marco COSO y teniendo en cuenta algunas consideraciones establecidas por la INTOSAI. En este sentido, cabe recordar que la INTOSAI adopta como base el Informe COSO, por lo cual en cuanto a componentes del control interno sólo presenta unas sutiles diferencias en cuanto a la denominación y algunas consideraciones respecto a la aplicación al sector público, que se irán remarcando al analizar los componentes desde la perspectiva COSO.

Los componentes del control interno que define el Informe COSO y que se relacionan entre sí, son los siguientes:

- A. El entorno de control (INTOSAI) - ambiente de control (COSO);
- B. evaluación de riesgos;
- C. actividades de control;
- D. Información y comunicación; y
- E. seguimiento (INTOSAI), monitoreo (COSO).

A. Ambiente/Entorno de Control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar el control interno de la organización. Incluye la integridad y los valores éticos de la organización; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño (COSO, 2013).

Barquero (2013), define el ambiente de control como todo aquello que no es específico de un proceso de negocio concreto sino que influye en todas las actividades de la entidad.

El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno, y se relaciona directamente con el nivel de concientización que tiene el personal acerca del control. Los niveles superiores de gobierno son quienes definen la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad, mientras que la dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. (Auditool, s.f.)

El entorno de control engloba cinco principios, según el Informe COSO III (2013):

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Este principio hace referencia al desarrollo y utilización de un código de conducta y otras políticas que sirven para comunicar normas de desempeño éticas y morales y hacer frente a conflictos de interés, uso adecuado de los recursos, actividades políticas, aceptación de regalos, entre otros aspectos claves para un desempeño íntegro por parte de la organización.

La INTOSAI (s.f.) indica que los valores éticos definen lo que es importante, mientras que los principios éticos guían la manera en cómo deben llevarse a cabo estos valores en la práctica y lo que debe ser el comportamiento adecuado. Por su parte, COSO (2013) indica que un Código de Ética constituye “una declaración proactiva de las posiciones de la entidad

frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento” (p.14), estableciendo principios y valores que definen la forma que una organización espera que su personal se comporte y, por tanto, orientando el comportamiento individual.

La dirección es quien establece lo que se conoce como *Tone at the top* o tono de la alta dirección, es decir que demuestra a todos los niveles de la organización, por medio de sus instrucciones, medidas y comportamiento, la importancia de la integridad y de los valores éticos a la hora de apoyar el funcionamiento del sistema de control interno (COSO, 2013). En otras palabras, son los directivos quienes dan el ejemplo a la hora de poner en práctica los valores, la filosofía y el modo de actuación de la organización, lo cual configura la forma más efectiva de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si las mismas están plasmadas en un código escrito o no, y con esta actitud refuerzan una sólida cultura de control interno.

La integridad y los valores éticos se pueden manifestar a través de diversos grados de formalidad, que van desde las declaraciones expresadas en la misión y en los valores de la organización, pasando por normas o códigos de conducta, políticas e instrucciones, hasta las actitudes y medidas rutinarias e informales. Un aspecto fundamental tiene que ver con que se disponga de procesos para evaluar el desempeño de personas y equipos en relación a los estándares de conducta esperados, y que existan canales de comunicación, formales o informales, para que el personal pueda reportar las irregularidades que se presenten.

Es esencial, entonces, destacar la importancia de la integridad y los valores éticos en una organización, ya que son pilares fundamentales que guían tanto los objetivos que se persiguen como la manera en que se alcanzan, y tienen un impacto directo en los demás componentes del control interno. La efectividad de los controles internos, entonces, no puede estar separada de la integridad y los valores éticos de las personas responsables del diseño, implementación y supervisión de los mismos.

En el caso de las organizaciones públicas, sin perjuicio de que el marco de su accionar está fuertemente reglado, “cada organización cuenta con subculturas que juegan un papel fundamental y cualquier cambio de estrategia que se intente introducir debe conectar necesariamente con ella para ser incorporados con fluidez, de lo contrario difícilmente se logrará el cambio” (Aleu, 2021, p.9).

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

Este principio hace referencia a la independencia necesaria entre quien supervisa el Control Interno y aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia, como un concepto general, se relaciona con las características de libertad, autonomía, capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas.

La dirección es responsable de “supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración, del mismo modo que tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno” (Auditool, s.f., p.34).

Este principio implica contar con personal competente, que tenga una formación adecuada, de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga. En este sentido, será fundamental especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como la aptitud -conocimientos y habilidades- requeridas para cada función. Cuando se realiza la contratación de personal, se debe iniciar un proceso de capacitación y enseñanza práctica, teórica y metodológica, sobre el cargo, los valores corporativos de la entidad y el plan estratégico. Esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que permite contar con profesionales competentes que comprenden las metas y objetivos de la entidad (Auditool, s.f.).

La dirección, por su parte, es independiente de la administración y debe demostrar habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión.

Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y sus objetivos, y esta debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizacional representada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades, y define los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos (Auditool, s.f.).

Al definir la estructura organizativa, es importante que se delimiten las áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como también se establezcan vías efectivas de comunicación. Cada entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades, considerando su tamaño y la naturaleza de sus actividades. De igual manera, “ya sea altamente estructurada, con líneas de comunicación y responsabilidades formales, o más flexible, las actividades de la entidad deben organizarse para llevar a cabo las estrategias diseñadas para alcanzar sus objetivos específicos” (Martínez, 2023, p.14).

Todos los miembros de la entidad son responsables del control interno. Las autoridades superiores son el primer responsable, debido a que son quienes fijan las pautas a seguir, e influyen en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. El director, por su parte, designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos. El personal debe conocer los objetivos de la entidad y cómo su función contribuye al logro de los mismos, ya que esto permite lograr un mayor compromiso.

La delegación de autoridad proporciona una mayor agilidad, aportando capacidad a las personas para actuar según sea necesario en un puesto determinado; lo cual implica permitir y fomentar que el personal, tanto individualmente como en equipo, utilice su iniciativa para abordar temas y resolver problemas. Pero también incrementa la complejidad de los riesgos a gestionar e implica que estén adecuadamente definidas las limitaciones de dicha autoridad (COSO, 2013).

Es esencial que cada miembro sepa cómo su desempeño se relaciona con el de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos. Una mayor delegación puede implicar implícitamente un mayor nivel de competencia y responsabilidad para el personal. Además, deben existir procedimientos efectivos que permitan a la dirección supervisar los resultados (Martínez, 2023).

Toda empresa debe complementar su organigrama, con un manual de organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos (Casamín Serrano, 2012).

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo, por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su mayor rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que este se enriquezca. La instrucción y formación deben preparar al personal para desarrollar su trabajo eficazmente (Auditool, s.f.).

Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía de comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos que permiten definir la competencia necesaria en los distintos puestos de trabajo de la organización y proporcionar las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como determinar acciones correctivas, cuando sea necesario.

La competencia hace referencia a los conocimientos y capacidades que el personal debe poseer para llevar a cabo un desempeño adecuado en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, lo cual requiere de habilidades relevantes y pericia, que se obtienen a lo largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones. (COSO, 2013).

Este principio incluye atraer, formar, tutelar, evaluar y retener al personal competente. Atraer implica identificar candidatos que tengan las competencias requeridas para los diferentes puestos; formar es permitir que los profesionales desarrollen las competencias pertinentes a las funciones y responsabilidades que les han sido asignadas; mientras que tutelar implica aportar asesoramiento. Evaluar sirve para medir el desempeño

de los profesionales en relación con la consecución de los objetivos y la demostración de la conducta que se espera del profesional; y retener implica proporcionar incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y de conducta, incluida su formación y la consecución de credenciales en caso oportuno (COSO, 2013).

Un punto importante es el desarrollo de planes de contingencia para aquellos puestos que resultan esenciales para el logro de los objetivos de la organización, así como planes de sucesión adecuados para los mismos. La importancia de cada puesto “se determina evaluando cuál sería el impacto si dicho puesto quedará temporalmente o permanentemente vacante” (COSO, 2013, p.58).

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

La dirección establece mecanismos para favorecer la comunicación y la responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de los profesionales correspondientes con respecto al desempeño de sus responsabilidades de control interno a todos los niveles de la organización e implementan medidas correctivas en caso de ser necesario (COSO, 2013).

Este principio hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos así como de la mejora del desempeño de la entidad, puedan estar interconectadas entre sí a fin de tomar las acciones correctivas inmediatas cuando se identifican desviaciones en las metas trazadas.

B. Evaluación de Riesgos

El riesgo se define como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos” (COSO, 2013, p.68). El riesgo afecta a la capacidad de una organización para tener éxito, y todas las entidades, con independencia de su tamaño, estructura, naturaleza o sector en el que opere, se enfrentan a una gama de riesgos que afectan a todos los niveles, procedentes tanto de fuentes externas como internas. La organización debe ser consciente de los riesgos que enfrenta ya que no todas las empresas están expuestas a los mismos riesgos.

Estos riesgos tienden a disminuir con la incorporación o mejora en controles, de allí la importancia de este componente del control interno que apunta a identificarlos, evaluarlos y gestionarlos adecuadamente.

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia, lo cual también

constituye la base para determinar cómo se gestionarán. En la práctica, resulta imposible reducir el riesgo a un nivel de cero, ya que el mismo es inherente a los negocios; por lo cual será la dirección de la entidad quien deba determinar cuánto riesgo aceptar, esforzarse por mantener el riesgo dentro de ese nivel y comprender cuánta tolerancia al riesgo tiene para superar sus niveles objetivo de riesgos (COSO, 2013).

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el “establecimiento de objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos” (COSO, 2013, p.4).

En el ámbito del sector público y considerando las características de inestabilidad e incertidumbre presente en las economías latinoamericanas, la evaluación de riesgos debe ser un proceso permanente para posibilitar la adaptación continua del sistema de control interno (Ablan Bortone y Méndez Rojas, 2010).

Existen un total de cuatro principios relativos a la evaluación de riesgos (COSO, 2013):

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos para todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

La definición de objetivos de la entidad, si bien éstos no son un componente del control interno, es una condición previa necesaria para poder llevar a cabo la evaluación de riesgos, ya que esta se relaciona directamente a las posibilidades de que dichos objetivos no se alcancen. La organización, entonces, debe establecer los objetivos asociados con los diferentes niveles de la entidad, los cuales deben ser consistentes con su misión. Para determinar si los objetivos son pertinentes, la administración debe considerar que los mismos estén alineados a las leyes y regulaciones aplicables a la entidad –tanto externas como internas-, que sean específicos y relevantes a las necesidades de los usuarios, y que estén definidos con precisión y exactitud.

Si bien el tema de los objetivos se mencionó anteriormente, cabe recordar brevemente las tres categorías de objetivos a que hace referencia el Informe COSO:

- Los *objetivos operacionales* reflejan las opciones elegidas por la dirección dentro del entorno específico de negocio, sectorial y económico en el que opera la organización.
- Los *objetivos de información* refieren a la preparación de informes que abarquen aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores o políticas de la organización.
- Las leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta que la organización integra en sus *objetivos de cumplimiento*.

Estableciendo los objetivos una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento (Coz Inga y Perez, 2017).

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

La organización, una vez que tiene definidos sus objetivos, identifica los riesgos relevantes para la consecución de los mismos, teniendo en cuenta todos los niveles y funciones de la organización, así como los factores internos y externos.

Luego, realiza el análisis de los riesgos detectados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo, considerando su impacto en la consecución de los objetivos. Finalmente considera cómo deben gestionarse los riesgos, es decir, determinará cuál será la respuesta que se tomará frente a los mismos (COSO, 2013).

En este proceso se consideran factores como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operativas, de reporte y cumplimiento. Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo (Auditool, s.f.).

En este punto, es importante aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de tolerancia al riesgo. La tolerancia al riesgo refiere al “nivel aceptable de variación en el desempeño relacionado al cumplimiento de los objetivos” (Auditool, s.f., p.45); es decir, la cantidad máxima de un riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para lograr los objetivos. Operar dentro del rango de tolerancia al riesgo le proporciona a la dirección mayor seguridad respecto de que la entidad alcanzará sus objetivos.

Normalmente, la tolerancia al riesgo se determina como parte del proceso de fijación de objetivos y es una condición previa para determinar las respuestas a los riesgos y las actividades de control relacionadas; y se puede expresar de muy diversas maneras adaptándose a cada categoría de objetivos. El informe COSO menciona que respecto a la información financiera, la tolerancia al riesgo suele expresarse en términos de materialidad, mientras que en áreas como el cumplimiento y las operaciones, la tolerancia al riesgo a

menudo se expresa en términos de nivel aceptable de variación del desempeño (COSO, 2013).

A continuación se analizará en forma detallada cada uno de los pasos claves para el funcionamiento del control interno: identificación, evaluación y respuesta al riesgo.

Identificación de riesgos

“La identificación de riesgos es un proceso iterativo continuado que se lleva a cabo para ampliar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos” (COSO, 2013, p.80).

Este proceso debe tener en cuenta todos los niveles de la organización, identificando todos los riesgos que potencialmente impactan en la consecución de objetivos así como aquellos emergentes, es decir, aquellos cuya relevancia esté siendo cada vez mayor. Además, debe ser muy detallado, teniendo en cuenta todas las interacciones significativas tanto dentro de la organización como en su relación con el contexto.

Los riesgos pueden surgir en todos los niveles de la entidad y debido a factores internos o externos:

- Riesgos a nivel de organización:

Entre los *factores externos* se pueden incluir los económicos –cambios que afecten las finanzas-, el entorno natural –desastres naturales, cambio climático-, regulatorio –nuevas normas-, sociales –expectativas y necesidades cambiantes de la sociedad-, y tecnológicos –nuevos desarrollos-.

Los *factores internos* tienen que ver con la infraestructura –decisiones sobre uso de recursos-, estructura de la dirección –cambios en las responsabilidades-, personal –calidad, formación, reemplazos-, acceso a activos –falta de restricciones-, tecnología –interrupciones de procesamiento-.

La identificación de estos factores resulta crítica para la evaluación integral de los riesgos. Una vez que se han identificado, la dirección puede tener en cuenta su relevancia e importancia y, en la medida de lo posible, relacionar estos factores con actividades y riesgos específicos (COSO, 2013).

- Riesgos a nivel de transacción:

Son aquellos que se identifican a nivel de transacción dentro de las filiales, divisiones, unidades operativas o funciones, incluidos los distintos procesos de negocio; y que contribuyen a la consecución de los sub-objetivos definidos para los distintos niveles de la organización. Una buena evaluación de estos riesgos contribuye a mantener niveles de riesgo aceptables a nivel organización.

Para identificar todos estos factores la organización debe realizar un mapeo de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que estos se cumplan. En cuanto al método para la identificación de los

riesgos, cada entidad puede elegir el que le resulte más adecuado, siempre y cuando analice cuidadosamente todos los factores que pueden contribuir a aumentar el riesgo.

Análisis de riesgos

Una vez que se han identificado los riesgos será necesario llevar a cabo un análisis de los mismos. La metodología para evaluar los riesgos puede variar, ya que muchos riesgos son difíciles de cuantificar, aunque suelen consistir en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. El proceso puede ser más o menos formal, pero normalmente incluirá la evaluación de la probabilidad de que se produzca el riesgo y de su impacto (COSO, 2013).

Cuando se habla de probabilidad se hace alusión a la posibilidad de que se produzca un evento determinado. En términos cualitativos se suele relacionar con los términos alto, medio y bajo, mientras que cuando se trata de una medición más cuantitativa se utilizan parámetros numéricos, como porcentajes o frecuencias. Por su parte, el impacto representa el efecto que puede producir ese evento (COSO, 2013).

Todos los riesgos deben estar adecuadamente evaluados, aunque luego los esfuerzos se concentren principalmente en aquellos que tengan una mayor probabilidad de que se produzca y/o que tenga un potencial impacto significativo.

Los riesgos, además, se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo al que se enfrenta la entidad cuando no toma acciones para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual, por su parte, es aquel que permanece aún después de que la entidad adopta e implementa las respuestas a los riesgos.

En cuanto a la forma de presentación de las evaluaciones de riesgo, las organizaciones utilizan diversos métodos en función de las técnicas de evaluación adoptadas –cuali o cuantitativas-. Uno de los más aceptados y difundidos son los mapas de riesgo. Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

Respuestas adoptadas ante los riesgos

Una vez que ha sido evaluada la importancia potencial de los riesgos, la dirección tendrá en cuenta cómo debe gestionar el riesgo. Para ello, será necesario “aplicar el criterio profesional en base a las hipótesis sobre el riesgo y un análisis razonable de los costes asociados con la reducción del nivel de riesgo” (COSO, 2013, p.86).

Las respuestas dadas ante el riesgo se enmarcan en las siguientes categorías:

- Aceptar: “No se adopta ninguna medida que afecte a la probabilidad o al impacto del riesgo” (COSO, 2013, p.87). En este caso se asumen los costos derivados de la materialización de estos. Aunque esta sea una decisión de la organización, deberá ir acompañada del correspondiente estudio y análisis de previsiones, que permitan tener evaluada esta contingencia.

- Evitar: “Se abandonan las actividades que den lugar al riesgo” (COSO, 2013, p.87); esto puede conllevar que se abandone una línea de producción, que se reduzca el grado de expansión en un nuevo mercado geográfico o que se venda una división.

- Reducir: “Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, o ambos” (COSO, 2013, p.87); por lo general, puede conllevar cualquiera de las múltiples decisiones de negocio que se adoptan en el día a día de una organización.

- Compartir: “Se reduce la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de cualquier otra manera una parte del riesgo” (COSO, 2013, p.87); las técnicas que se utilizan más habitualmente incluyen la suscripción de seguros, el establecimiento de negocios conjuntos, la cobertura de transacciones o la externalización de una actividad. Generalmente implican un costo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

El control interno “no incluye asegurarse de que se adopta la respuesta más óptima para abordar los riesgos identificados” (COSO, 2013, p.88).

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

La evaluación del fraude “tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que puedan afectar la consecución de objetivos de la organización” (COSO, 2013, p.89).

La información fraudulenta puede producirse cuando los informes se elaboran de manera premeditada con omisiones o errores, lo cual se deriva de cualquier tipo de conducta irregular en la divulgación de información. La corrupción, por otra parte, normalmente hace referencia a la categoría de objetivos de cumplimiento, por lo cual deberán tenerse en cuenta los incentivos y presiones para conseguir objetivos.

En general, este principio evalúa el riesgo en un contexto diferente, donde las acciones de un individuo pueden no estar alineadas con las normas de conducta. Entonces, es importante que las organizaciones “tomen medidas para promover una cultura ética que desaliente y prevenga dichas conductas, a la vez que se enfoquen en una adecuada selección y desarrollo de controles en respuesta a riesgos específicos” (COSO, 2013, p.90).

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Este punto hace referencia a que el proceso de identificación de riesgos debe tener en cuenta los cambios que se producen en el entorno -regulatorio, económico y físico- en el que opera la organización, así como también aquellos cambios hacia el interior de la propia entidad que puedan afectar al control interno (COSO, 2013).

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, “la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos” (Coz Inga y Perez, 2017, p.49).

En el caso de aquellas organizaciones que por sus propias características se enfrentan a cambios de autoridades de forma regular –como es el caso de asociaciones, entidades autárquicas, entre otros-, este principio cobra mayor importancia ya que cada miembro de la alta dirección de la organización tendrá sus actitudes, visión y filosofía particulares respecto al sistema de control interno.

En síntesis, a medida que se producen cambios, la organización deberá adaptarse a los mismos y evolucionar, y junto con ella su sistema de control interno, ya que el mismo es diseñado y funciona efectivamente conforme a una serie de condiciones, por lo cual, cuando dichas condiciones cambian significativamente los controles internos probablemente deberán ser modificados.

3. Actividades de Control

Las actividades de control son “acciones, establecidas a través de políticas y procedimientos, que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que pueden afectar en el cumplimiento de los objetivos” (COSO, 2013, p.102). Se ejecutan en todos los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos, como parte integral de ellos, y en el entorno tecnológico.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo para asegurar en mayor grado el logro de los objetivos (Estupiñan Gaitan, 2015).

Las actividades de control pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, pero siempre deben tener una finalidad específica, reforzando uno o más objetivos operacionales, de información y de cumplimiento de la organización (COSO, 2013). A su vez, en todos los niveles de la organización existen responsabilidades relativas a las actividades de control, por lo que es necesario que todo el personal conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se deben explicitar las funciones de control que le corresponden a cada individuo (Auditool, s.f.).

Existen tres principios relativos a las actividades de control (COSO, 2013):

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Las actividades de control son las acciones que contribuyen a garantizar que las respuestas dadas a los riesgos evaluados, así como otras acciones de la dirección, se llevan a cabo de forma adecuada y en el momento oportuno.

Luego de realizadas la identificación y evaluación de los riesgos, y determinadas las respuestas que se le dará a cada uno de ellos, la organización pondrá en marcha las acciones necesarias para llevar a la práctica esas respuestas ante riesgos específicos. El foco estará en aquellos riesgos que se quiera reducir o compartir, los cuales servirán como punto de partida para seleccionar y desarrollar actividades de control.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones (Mantilla, 2005) y tienen asignadas responsabilidades que deben ser conocidas por todos y cada uno de los miembros del personal. Para su selección y desarrollo, la dirección deberá tener en cuenta los factores específicos de la entidad, como ser el entorno, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, y determinará cuáles son los procesos relevantes que requieren la implementación de actividades de control.

Cabe destacar, que las actividades de control que apuntan a mitigar los riesgos del procesamiento de transacciones, denominadas controles de aplicaciones o controles de transacciones, son fundamentales para una organización ya que abordan directamente las respuestas dadas ante determinados riesgos en los procesos de negocio establecidos para cumplir los objetivos de la dirección. (COSO, 2013)

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con las que se relacionan: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Algunos controles se relacionan solamente con un área específica dentro de la organización, pero frecuentemente las tareas de control definidas para un objetivo específico pueden utilizarse para lograr el cumplimiento de otros objetivos.

Entre las actividades de control se incluyen una amplia variedad de controles, entre los cuales se puede aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos, de detección y correctivos (COSO, 2013).

Los controles *preventivos*, o también llamados preliminares, están “diseñados para evitar un evento o resultado no previsto en el momento en el que se produce por primera vez” (COSO, 2013, p.108). Es decir, se efectúan antes de realizar las actividades a fin de prevenir resultados indeseables, contribuyendo a la reducción de la necesidad de acciones correctivas. Estos controles resultan atractivos para la gerencia en el sentido que aumentan la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados, ya que disminuyen la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Podemos mencionar a modo de ejemplo los manuales de organización, dado que establecen la manera en que una organización debe desarrollar sus actividades y tareas, definen funciones, precisan responsabilidades, señalan límites, entre otras. En resumen, estos controles son una manera de “prevenir y evitar desviaciones en el desarrollo de un determinado plan” (Elizalde-Marín, 2018, p.5).

Los controles *detectivos* son aquellos “diseñados para identificar un evento o resultado no previsto después de que se haya producido el procesamiento inicial pero antes de que se haya materializado el objetivo último del mismo” (COSO, 2013, p.108). Es decir, tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que, durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos (Ferraro Pederzini, 2020). También se suelen llamar concurrentes, en referencia a que se llevan a cabo mientras una actividad está en proceso.

La forma mejor conocida de este control es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, puede verificar de manera concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Las actividades *correctivas*, de salida o de retroalimentación, son aquellas que apuntan a verificar que un proceso ya realizado cumpla con las normas y objetivos correspondientes. (Fonseca, 2011) También apunta a corregir los efectos y causas de un hecho indeseable cuando, por ejemplo, ni el control preventivo ni el control concurrente es factible, o cuando resultan muy costosos. Perdomo (2014), menciona que este control hace uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable (como se citó en Elizalde-Marín, 2018).

Las acciones correctivas constituyen un complemento necesario para las actividades de control.

A continuación se exponen algunos tipos de actividades de control, como muestra de la amplitud que abarcan las mismas, teniendo presente la consideración que no constituyen la totalidad de las mismas:

- Autorizaciones y Aprobaciones: confirman que una transacción es válida, es decir, que representa un evento económico real o que se encuentra dentro de la política de una organización. Normalmente se expresan mediante un permiso otorgado por un nivel superior de la dirección o a través de la verificación y determinación de que la transacción es válida.
- Verificaciones: consisten en comparar dos o más elementos entre sí, o un elemento con una política, y si éstos no coinciden llevar a cabo un seguimiento.
- Controles Físicos: consiste en supervisar la existencia física de equipos, existencias, valores, efectivo y otros activos, con los registros y documentos de control.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros: los accesos deben estar protegidos por mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas.
- Conciliaciones: comparan dos o más elementos de datos y, en caso de que se identifiquen diferencias, se adoptan medidas para acordar los datos definitivos.
- Segregación de funciones: es uno de los controles internos más importantes y efectivos. Todas “las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser claramente segregadas y diferenciadas” (Auditool, s.f, p.50). Cuando no es práctico llevarla a cabo, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas (COSO, 2013).
- Controles de autorizaciones: “define quién tiene la autoridad para aprobar diversas transacciones, comunes o no comunes” (Mendoza-Zamora et al., 2018, p.222).
- Documentación: todas las transacciones, hechos significativos y la estructura de control interno deben estar correctamente documentados y disponibles para su revisión.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: se deben registrar y clasificar debidamente los hechos y transacciones que afectan a la organización, al momento de ocurrencia de los mismos para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones. Asimismo, se deben clasificar debidamente para ser presentados en informes a los directivos (Auditool, s.f.).
- Análisis efectuados por la dirección: los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones y los resultados de ejercicios anteriores (De Cesare, 2012).
- Indicadores de rendimiento: el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda organización. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar

medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento. Este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, así que los indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos ni tampoco tan escasos. El sistema debe tener indicadores cuantitativos para montos presupuestarios, y cualitativos para el nivel de satisfacción de los usuarios (Auditool, s.f.).

A la hora de seleccionar y desarrollar actividades de control, la organización tomará en cuenta la precisión de la actividad de control, esto es, lo exacta que será a la hora de evitar o detectar un evento o resultado no previsto, lo cual está estrechamente relacionado con la tolerancia al riesgo de la organización con respecto a un objetivo en particular; aunque también se desarrollan actividades de control que operan de manera más generalizada –como los análisis de desempeño empresarial- (COSO, 2013).

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

El uso de la tecnología de la información y comunicación (TIC) puede promover un aumento de la transparencia, mejorar la calidad y oportunidad de la información y rendición de cuentas, facilitando la toma de decisiones y mejorando la gestión eficiente de los recursos. Sin embargo, el despliegue de nuevas tecnologías puede traer aparejados serios riesgos e incluso causar muchos problemas cuando los aspectos técnicos u organizativos de su implementación y funcionamiento no son correctamente planificados o gestionados

Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

De igual manera, las actividades de control de la seguridad debidamente definidos limitarán el acceso al sistema únicamente a aquellos individuos que lo necesiten, reduciendo así la posibilidad de que individuos no autorizados puedan modificar los archivos, respaldando la segregación de funciones, y contribuyendo a proteger la integridad de los datos y de los programas frente a actuaciones adversas para la organización o frente a simples errores (COSO, 2013).

Existen dos tipos principales de controles en el ámbito de los sistemas de información: los controles generales y los controles de aplicación (Martínez, 2023).

Los controles generales abarcan una serie de medidas que se aplican a las operaciones del centro de procesamiento de datos, incluyendo aspectos como la adquisición y mantenimiento del software utilizado, el control de acceso a los sistemas y la infraestructura tecnológica, así como también el desarrollo y mantenimiento de las

aplicaciones. Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento y la seguridad de los sistemas de información en general (Martínez, 2023).

Por otro lado, los controles de aplicación se centran en el funcionamiento específico de las aplicaciones utilizadas en la organización. Estos controles están diseñados para garantizar la integridad y exactitud en el procesamiento de las transacciones, así como la autorización y validez de dichas transacciones. Los controles de aplicación se emplean tanto en los procedimientos automatizados como en los procesos manuales asociados a las aplicaciones (Martínez, 2023).

Este principio, entonces, hace referencia a que “la dirección comprende y establece la dependencia y la vinculación existente entre los procesos, las actividades de control automatizadas y los controles generales sobre la tecnología” (COSO, 2013, p.113).

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Este principio hace referencia a que la entidad desarrolla las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de lo que se espera del control interno, y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica, siempre apuntando a la mitigación de los riesgos para la consecución de los objetivos en niveles aceptables (COSO, 2013).

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo.

Las políticas pueden estar expresadas tanto explícitamente como implícitamente, a través de comunicaciones, acciones y decisiones, pero siempre es más conveniente que se encuentren documentadas por escrito, ya que las políticas y procedimientos no escritos pueden ser más fáciles de evitar a la vez que dificultan la asignación de responsabilidades, pudiendo resultar esto muy costoso para la organización.

Las políticas y procedimientos deben incluir la definición del tiempo en que se llevará a cabo una actividad de control, los responsables de las mismas y las acciones correctivas que sean necesarias. Además, deben ser implementadas por personal competente y con autoridad suficiente, y ser evaluados constantemente por la dirección para determinar que siguen siendo relevantes y efectivos.

4. Información y comunicación

Este elemento respalda el funcionamiento de todos los componentes del control interno, y contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, a la vez que soporta la capacidad de la organización para utilizar la información adecuada. Incluye los “medios y sistemas mediante los cuales el personal de la entidad capta e intercambia la

información necesaria para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones” (COSO, 2013, p.5).

Se entiende por información aquellos “datos que se combinan y se resumen en base a su relevancia de cara a los requisitos de información existentes” (COSO, 2013, p.122) Los sistemas de información respaldan la toma de decisiones en base a la información y el funcionamiento del control interno mediante el procesamiento de información relevante, oportuna y de calidad procedente tanto de fuentes internas como externas.

Para Barquero (2013), información es la combinación de datos, con el análisis y presentación adecuados, para que sean relevantes para el usuario. Datos pueden haber muchos, pero la dirección debe decidir qué información le será útil para el desarrollo de las diferentes actividades de control.

La comunicación, por su parte, es el “proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria” (COSO, 2013, p.121). Permite que la organización pueda compartir información relevante y de calidad tanto a nivel interno como externo. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por toda la organización, que fluye en forma multidireccional a todos los niveles de la organización, brindando la base necesaria para llevar a cabo los controles del día a día y permitiendo a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos. La comunicación externa, por su parte, tiene un doble objetivo: permite comunicar, de fuera hacia el interior, información externa relevante y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas (COSO, 2013).

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes por distintos medios. La estructura que surge del organigrama de la institución define los canales formales de comunicación, pero en forma paralela se desarrollan una serie de relaciones informales entre los componentes de la misma. Básicamente, “la organización informal sirve como un medio de comunicación adicional, que hace más veloz el flujo de información por el sistema. Esta, junto con la organización formal, el individuo y el entorno constituyen el sistema organización” (Bossi, 1973, p.9).

Cuando se habla de sistemas de información, se hace referencia al conjunto de actividades, que implica tanto a personas, procesos, datos y/o tecnologías, que permite a la organización además obtener, generar, utilizar y comunicar transacciones e información para mantener la adecuada responsabilidad por la rendición de cuentas, medir y revisar el desempeño de la organización o el avance en la consecución de los objetivos (COSO, 2013). Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia, por

lo cual, y siguiendo los criterios de COSO (2013), la información debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: se dispone de información suficiente y relevante con el nivel adecuado de detalle para los requisitos de información. Los datos irrelevantes se eliminan para evitar ineficiencias, usos indebidos o errores de interpretación.

- Oportunidad: La información se encuentra disponible en el sistema de información cuando se requiere. La información oportuna contribuye a la identificación temprana de posibles eventos, tendencias y problemas.

- Actualidad: Los datos recopilados se obtienen de fuentes actuales y se recopilan con la frecuencia necesaria.

- Exactitud: Los datos son precisos y completos. Los sistemas de información deberán incluir comprobaciones que validen y aborden la integridad y precisión de la información, incluidos los procedimientos necesarios de resolución de incidencias.

- Accesibilidad: La información es fácil de obtener por parte de aquellos que la necesiten. Los usuarios saben qué información está disponible y en qué parte del sistema de información se encuentra dicha información.

Además, la información debe estar protegida, garantizando que el acceso a la misma esté restringido al personal autorizado, debe encontrarse disponible –conservarse- durante un tiempo suficiente para permitir consultas e inspecciones, y ser verificable, es decir, estar respaldada por evidencias que la justifican.

La tecnología juega un papel crítico en este componente, al facilitar el flujo de información en una organización y permitir la comunicación continua, poniendo la información al alcance de todos los empleados de una manera sencilla y constante. Los avances en la captura, procesamiento y almacenamiento de datos dan como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles –incluso en tiempo real–, el nuevo desafío es evitar la sobrecarga de información, asegurando que la misma sea adecuada para el propósito, y “sin eclipsar la información clave proporcionando detalles inapropiados” (IFAC, 2016, p.31).

Finalmente, cabe destacar que un elemento importante de este componente en el ámbito del sector público tiene que ver con la rendición de cuentas, como responsabilidad de los funcionarios que administren, custodien y de cualquier forma intervengan en el manejo de los recursos públicos. En este sentido, no sólo se rinde cuentas internamente a los funcionarios superiores, sino que interviene la comunicación externa mediante la cual se brinda información del accionar de la entidad a los organismos de contralor.

Existen un total de tres principios relativos a la información y comunicación (COSO, 2013):

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

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

La obtención de información relevante requiere que la dirección identifique y defina los requisitos de información en base a un nivel oportuno y al grado de detalle requerido. Este es un proceso continuado e iterativo que se produce a lo largo del desarrollo de un sistema de control interno efectivo (COSO, 2013).

Los controles incorporados dentro de los cinco componentes establecen una serie de requisitos de información que “facilitan y dirigen a la dirección y al resto del personal a identificar fuentes de información confiables y relevantes” (COSO, 2013, p.125).

Los datos se captan de una serie de fuentes internas y externas, en diversos formatos, para ser procesados y transformados en información de utilidad. Este proceso debe incluir actividades de control sobre la precisión e integridad de los datos y del procesamiento de los mismos, para que la información obtenida sea de calidad -actualizada, oportuna, precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable-.

La incorporación de tecnologías proporciona oportunidades para mejorar la eficiencia, la velocidad y la accesibilidad de la información, a la vez que pueden mejorar el control interno en relación a los riesgos de seguridad y privacidad asociados con la información obtenida y generada por la organización (COSO, 2013). En este sentido, conseguir un adecuado equilibrio entre los beneficios y costos de obtener y gestionar esta información, es un aspecto clave de este componente.

Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Este principio hace alusión a que existe en la entidad un proceso destinado a comunicar la información necesaria para permitir a todo el personal comprender y desempeñar adecuadamente sus responsabilidades de control interno (COSO, 2013).

La información que transmite, entonces, debe incluir todo aquello que ayude al personal en el desempeño de sus responsabilidades de control interno, como ser políticas y procedimientos, objetivos, funciones y responsabilidades, importancia de una adecuada y oportuna comunicación.

Para que esa información fluya a través de la organización, deben existir canales adecuados de comunicación. En este sentido, la comunicación se puede llevar a cabo de diversas maneras, tales como: vía correo electrónico, memorandos informativos, formaciones presenciales o virtuales, conversaciones “uno a uno”, evaluaciones del desempeño, políticas y procedimientos, presentaciones, por mencionar algunos. Cabe destacar que existen formas de comunicación más efectivas que otras, pero esto depende mucho de las características particulares de cada entidad para un momento determinado, lo cual hace necesario una evaluación continua por parte de la dirección a fines de seleccionar el o los métodos más adecuados de comunicación teniendo en cuenta a quién se dirige, la naturaleza de la comunicación, el costo, las implicaciones regulatorias, y demás factores. Además, es necesario contar con canales independientes que actúen como mecanismos seguros para comunicaciones anónimas o confidenciales que permitan a los empleados reportar situaciones sospechosas.

Tanto la claridad como la efectividad de la comunicación aseguran que el mensaje sea recibido adecuadamente; y una adecuada comunicación permitirá que el personal comprenda la importancia de sus funciones.

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

La organización desarrolla e implementa controles que facilitan el intercambio de información relevante y oportuna con las partes interesadas externas –socios, clientes, organismos reguladores, etc.- Entre ellos podrán incluirse políticas y procedimientos para obtener o recibir información procedente de fuentes externas y para compartir dicha información internamente, permitiendo identificar tendencias, eventos o circunstancias que puedan afectar a la consecución de los objetivos (COSO, 2013).

El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público al que se dirige y la naturaleza de la comunicación, así como los requisitos y asuntos de carácter jurídico y normativo (COSO, 2013).

5. Supervisión

En términos generales, los sistemas de control están diseñados para operar en circunstancias específicas, teniendo en cuenta los objetivos, riesgos y limitaciones inherentes. Sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores internos y externos, lo que puede llevar a que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado, es responsabilidad de la dirección revisar y evaluar de manera sistemática los componentes y elementos que conforman los sistemas de control (Estupiñan, 2015). Esta revisión no implica examinar todos los componentes y elementos al mismo tiempo, sino que dependerá de las condiciones específicas de cada organización y de la efectividad mostrada por cada

uno de ellos. El objetivo es identificar controles débiles, insuficientes o innecesarios, para fortalecerlos e implementarlos con el apoyo de la dirección.

Las actividades de monitoreo y supervisión incluyen evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas, que se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente (COSO, 2013).

La supervisión es una herramienta fundamental de la evaluación de la eficacia del control interno llevada a cabo en la organización (COSO, 2013). En este punto, es dable destacar que un sistema de control interno efectivo es aquel que “proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización” (COSO, 2013, p.20), para lo cual debe cumplir con dos condiciones necesarias:

- Que cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento.

Presente se refiere a “la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados” (COSO, 2013, p.21).

En funcionamiento se refiere a “la determinación de que los componentes y principios relevantes siguen existiendo en el manejo del sistema de control interno para la consecución de los objetivos especificados” (COSO, 2013, p.21).

- Que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada.

Funcionar juntos se refiere a “la determinación de que los cinco componentes de manera conjunta reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo” (COSO, 2013, p.21).

El Marco, sin embargo, no establece el proceso sobre cómo evaluar si el control interno es efectivo, por lo que será la dirección quien ejerza su criterio profesional al evaluar si cada uno de los componentes y principios relevantes están presentes y en funcionamiento y si funcionan juntos.

También cabe mencionar que, ante cualquier falta de uno o más componentes y sus principios relevantes se está en presencia de una deficiencia de control interno. Esta deficiencia será considerada grave cuando la dirección determina que al menos un componente y uno o más principios relevantes no están presentes o en funcionamiento, o que los componentes no funcionan juntos, lo cual reduce en forma severa la probabilidad de que una organización consiga lograr sus objetivos. Una deficiencia grave no se puede mitigar hasta un nivel aceptable a través de la presencia y el funcionamiento de otro componente o principios. Por lo tanto, ante una deficiencia grave, la organización no puede concluir que haya cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Existen dos principios relativos a las actividades de supervisión (COSO, 2013):

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo a la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

Como ya se mencionó, la supervisión se puede llevar a cabo de dos maneras: a través de evaluaciones continuas o de evaluaciones independientes, o mediante una combinación de ambas. El objetivo, en ambos casos, es supervisar el funcionamiento real del control interno mediante la comprobación de que sus componentes estén presentes y en funcionamiento.

Las evaluaciones continuas son aquellas que están integradas a las actividades normales y rutinarias de la organización. Por lo tanto, se ejecutan en tiempo real brindando información oportuna y permitiendo generar respuestas dinámicas para responder al entorno cambiante. Suelen hacer uso de la tecnología, ya que las técnicas informáticas cuentan con un alto grado de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes volúmenes de datos a un bajo costo.

Las evaluaciones independientes, por su parte, se llevan a cabo periódicamente por parte del personal de la dirección, por auditoría interna o por grupos de interés externos a la organización. Incluyen observaciones, consultas, revisiones y otros exámenes, que varían en cuanto a alcance y frecuencia principalmente en función de la evaluación de riesgos, los resultados de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Se utilizan para obtener un *feedback* o retroalimentación con mayor grado de objetividad respecto del funcionamiento del control interno.

En ambos tipos de evaluaciones, las personas que las lleven a cabo deben ser competentes acerca de las actividades de la organización y comprender el objeto que se está evaluando, además de conocer cómo funcionan las actividades de supervisión.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo a la alta dirección y el consejo, según corresponda.

La dirección analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes, y comunica las deficiencias detectadas a quienes tienen la responsabilidad de adoptar las medidas correctivas pertinentes.

También se debe comunicar al menos a un nivel de la dirección que se encuentre por encima en la escala jerárquica, quien proporcionará el apoyo y la supervisión necesarios para adoptar las medidas correctivas y estará en posición de comunicar al resto de individuos pertinentes de la organización aquellas actividades que puedan verse afectadas (COSO, 2013). Este proceso, clave para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, se denomina Informe de deficiencias y le permite a la dirección estar enterada de lo que no está funcionando en forma adecuada.

Por último, la dirección deberá realizar el seguimiento correspondiente para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual y, en caso contrario, informarlo a los niveles jerárquicos superiores que tomarán las medidas que consideren adecuadas.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

III.1 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de diseño metodológico elegido es no experimental, porque el objetivo de la investigación es observar los fenómenos para analizarlos en su ambiente natural, lo cual se realiza sin la manipulación deliberada de variables, ya que esto no es posible -o es complicado hacerlo- al trabajar con características inherentes de una organización y sus integrantes. Dentro del diseño no experimental, se optará por uno transversal porque se pretende evaluar el Área Comercial de una entidad autárquica, recolectar datos sobre ella y describir y analizar las variables planteadas en la situación problemática en un momento único en el tiempo –año 2024-. Asimismo, dentro del diseño transversal, se considera apropiado adoptar uno de tipo descriptivo, ya que se busca describir con precisión el objeto de estudio -el control interno- a partir de la identificación de sus dimensiones de análisis, detallando cómo son y cómo se manifiestan. Con esto se busca especificar las propiedades y características del fenómeno que se somete a análisis, es decir, cómo se manifiestan los elementos del control interno en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Puntualmente, y dentro del contexto analizado, se plantea la utilización de un estudio de caso para diagnosticar el nivel de desarrollo de los elementos del control interno en el Área Comercial de una entidad autárquica. La elección de este diseño se basa en que se han planteado preguntas de investigación respecto a una organización contemporánea sobre la cual no se tiene control, sino que se observa en su estado natural. El estudio de caso sirve para describir, comparar, evaluar y comprender diferentes aspectos de un problema de investigación. Es decir, esta opción permite estudiar en profundidad, para el objeto propuesto -el control interno-, las características significativas y holísticas en el contexto real de la organización, sus integrantes y formas de gestión.

Para el desarrollo del estudio de caso se recolectarán y procesarán los datos obtenidos específicamente de la entidad bajo estudio; a este fin se utilizarán distintas técnicas y procedimientos que se detallan en los apartados III.4 y III.5 siguientes.

III.2 Hipótesis

III.2.1 Hipótesis General

Existe un nivel de desarrollo intermedio de los elementos que componen un sistema de control interno que sirve de base y facilita la implementación de un control interno formalizado en el Área Comercial de una entidad autárquica.

III.2.2 Hipótesis Específicas

Existen organigramas, código de ética, manuales de funciones, jerarquías de valores y responsabilidades, y evaluaciones de desempeño que definen los elementos básicos del entorno de control en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Existe un nivel intermedio de evaluación y gestión de riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad.

Existe un grado de desarrollo intermedio de políticas y procedimientos sobre actividades de control.

Existen sistemas de información y comunicación establecidos que presentan un grado intermedio de desarrollo en el Área Comercial de una entidad autárquica.

Las evaluaciones en el Área Comercial de una entidad autárquica se realizan periódicamente, se informan deficiencias y se corrigen oportunamente.

Los agentes identifican como dificultad en sus tareas la falta de formalización de las funciones, procedimientos y controles, y consideran necesaria la formalización de los mismos.

III.3 Matriz de operacionalización de variables

El objeto de estudio de la investigación propuesta es analizar el nivel de desarrollo de los elementos que componen un sistema de control interno que existe en el Área Comercial de una entidad autárquica, y que pueden servir de base y facilitar la implementación formal de un sistema de control interno. Dentro de este fenómeno podemos identificar como variable dependiente –fenómeno a estudiar- al sistema de control interno. Se optó por proponer cinco ejes principales para analizarlo, coincidentes con los elementos básicos que conforman el control interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y actividades de supervisión. A partir de las dimensiones o principios que componen estos cinco ejes, se analizará la existencia y el grado de desarrollo de herramientas que cumplan con los requisitos para servir de base

para la implementación formal de un sistema de control interno (Ver Anexo I: Operacionalización de la variable).

Dentro de la dimensión Entorno de Control se analizarán los valores de la organización, tomando como indicadores si existen jerarquías de valores definidas por la entidad y si hay formalizado un código de ética; la independencia, a partir de la presencia de una adecuada segregación de funciones; la estructura, para la cual se tomarán como indicadores la existencia de un organigrama y de manuales de funciones; la competencia de los agentes, analizada a partir de las evaluaciones de desempeño; y la responsabilidad, tomando como parámetro que las mismas se encuentren adecuadamente definidas.

La dimensión Evaluación de Riesgos se estudiará en función de la existencia de objetivos, misión y visión definidos por el ente; del grado de desarrollo y formalización de evaluaciones de riesgos y respuestas a ellos, y de la definición de niveles de tolerancia al riesgo; de la consideración que hace el ente de la posibilidad de existencia de fraude; y de si existe y en qué grado de desarrollo un sistema de valoración de posibles impactos de los cambios.

La tercera dimensión a trabajar, Actividades de Control, será abordada desde tres aristas: las políticas, analizando el nivel de desarrollo de controles existente; la tecnología, evaluando el grado de progreso que presentan los controles mediados por tecnologías; y los procedimientos, al relevar la existencia de controles en la práctica así como el nivel de desarrollo de manuales de procesos y procedimientos.

Respecto a Información y Comunicación –cuarta dimensión de análisis- se tendrá en cuenta si existe un sistema establecido de generación de informes o reportes, y su grado de estructuración; el nivel de desarrollo de canales de comunicación interna y de periodicidad de la capacitación al personal; y la estructuración de informes y rendiciones de cuentas destinados a la comunicación externa.

Finalmente, para abordar el eje de Actividades de Supervisión se tendrán en cuenta la periodicidad de realización de evaluaciones del funcionamiento de las actividades y controles, así como de comunicación y seguimiento de deficiencias detectadas.

Cabe destacar que para cada uno de los indicadores propuestos para diagnosticar el nivel de desarrollo de los diferentes elementos de un sistema de control interno, se definirá una guía de control con los estándares que definan las escalas de nivel de progreso de forma clara y detallada, la cual será utilizada para evaluar cada indicador (Ver Anexo II: Guía de control de estándares).

III.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos propuestas para el estudio de caso planteado se basan en el concepto de triangulación, a fines de obtener información de diversos

individuos y escenarios utilizando una variedad de métodos. Esta elección pretende, a través de la contrastación de los datos obtenidos de distintas fuentes, reducir el riesgo de sesgos en las conclusiones y mejorar la validez de las explicaciones, obteniendo resultados más fiables y sólidos. Se usarán como fuentes de datos: el personal jerárquico del ente, el equipo administrativo, las propias notas del investigador y los registros del ente. A su vez, se utilizarán varios métodos diferentes para recoger los datos: entrevistas, participación en actividades del ente –observación participante-, y revisión de documentación. Estas fuentes y métodos múltiples darán a las conclusiones mucha más credibilidad que si se hubiera limitado a una fuente o método.

Las entrevistas serán parcialmente estandarizadas y apuntarán a cubrir todos los aspectos y temas relevantes para la pregunta de investigación. Se estructurarán con preguntas más y menos abiertas en forma de guía, combinando los temas especificados en la misma con las cuestiones que el propio entrevistado vaya revelando y resulten pertinentes al objeto de la investigación. Asimismo, se apunta a que las preguntas abiertas sean lo más concretas y específicas posible para evitar respuestas vagas, ambiguas y largas. La finalidad de las entrevistas será, en aquellas realizadas al personal jerarquizado, obtener datos sobre el modelo de gestión en lo que se refiere a valores, objetivos, políticas, tolerancia al riesgo y necesidades de información, por mencionar los principales. Mientras que las entrevistas al personal administrativo apuntarán a relevar las cuestiones del orden operativo, para obtener comprensión sobre las actividades internas –procesos, procedimientos, controles, comunicaciones- del Área Comercial, a fin de evaluar la existencia de elementos básicos de un sistema de control en la práctica, y conocer sus percepciones en relación al tema. En el Anexo III se incluyen los Modelos de entrevistas.

Otro método de recolección de datos a utilizar será la observación participante. Mediante esta técnica, el investigador se pone en contacto directo con el fenómeno a estudiar, de forma no controlada ya que observa la situación en su ambiente natural, y se involucra e interviene en la situación que estudia. La observación participante se utilizará como estrategia de campo que combina el análisis de documentos, conversaciones con informantes, participación directa y observación, donde el investigador observa desde la perspectiva de un miembro pero también influye en lo que se observa debido a su participación. A través de esta técnica se pretende detectar y recuperar aquellas prácticas que hacen a un sistema de control interno y que no se encuentren instituidas formalmente, así como notas y apuntes informales realizados por los agentes que contengan información clave sobre funciones, procedimientos y controles.

Además, se utilizará, como fuentes de información secundaria, documentación elaborada por la propia institución. El acceso a los mismos será solicitado por escrito a las autoridades de la institución, conociendo de antemano la predisposición a brindar el acceso

a los mismos con la correspondiente confidencialidad en el uso de los datos. En este punto se apunta a recolectar documentación oficial de la institución. Se pueden citar a modo de ejemplo de documentos a analizar: resoluciones, manuales de funciones y procedimientos, e informes periódicos. Cabe destacar que el uso de información secundaria, si bien es accesible y de bajo costo, presenta el inconveniente de la no adecuación a los objetivos concretos de la investigación o la inexistencia de la información que se desea, lo cual implicará mayor trabajo por parte del investigador para obtener datos que sirvan a los objetivos de la investigación.

III.5 Procedimientos de análisis de datos

El procesamiento de la información se fundamenta en validar los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección diseñados; para ello se realiza la tabulación de cada uno de los interrogantes mediante la utilización de una hoja electrónica del software Microsoft Excel, lo que permite desarrollar una base de datos a partir de las respuestas obtenidas y procesarlas, para luego poder presentarlas en forma de tablas y figuras que facilitan el análisis e interpretación de resultados. Este proceso implica llevar a cabo una revisión crítica de la información en función de los objetivos de investigación, la clasificación de los datos obtenidos y la disposición de la información en formato de tablas, para un posterior manejo y análisis de la información, sustentado en el marco teórico, que permita arribar al diagnóstico pretendido y sirva de base para el diseño de una propuesta de formulación de un control interno que atienda a las necesidades específicas de la institución bajo estudio.

Cabe destacar que, para evaluar el nivel de desarrollo que presenta cada elemento componente de un sistema de control interno dentro del área analizada, se utilizará una guía de estándares elaborada específicamente a los fines de este trabajo y para ser aplicada a la entidad bajo análisis. Para establecer esta guía, se partió de los indicadores establecidos al momento de realizar la operacionalización de la variable. Estos indicadores son elementos de control, es decir, elementos mínimos que brindan contenido a un principio, y son actividades, procesos, acciones, lineamientos etc. que al ser tangibles y explícitos permiten una evaluación más objetiva del principio.

Es dable mencionar que la evaluación de los indicadores se realiza teniendo en cuenta la existencia o no de cada elemento definido, y para los casos que lo amerita, distintos grados de desarrollo o estructuración de los mismos. En el Anexo II se presenta la definición de cada uno de los niveles de la escala.

La elaboración de la guía implicó una identificación previa de los niveles ideales que la organización debiera alcanzar, dadas sus condiciones particulares, fijando parámetros comunes que permitan su evaluación; por lo tanto su aplicación permitirá definir el nivel

donde la entidad se encuentra con relación a una situación ideal para conseguir sus objetivos.

CAPÍTULO IV - EL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD AUTÁRQUICA

El Instituto fue creado por la Ley N° 4167 de la Provincia de Entre Ríos, como una persona jurídica autárquica con todos los derechos y obligaciones que la propia ley le confiere, con el fin de promover y producir una política habitacional que satisfaga el déficit y la demanda de viviendas de los sectores de menores recursos y más postergados de la sociedad, fomentando así la inclusión social a través de la posibilidad de acceso a un techo digno.

La entidad tiene domicilio legal en la ciudad de Paraná, y actuación en todo el territorio de la provincia; funciona bajo la dirección de un directorio integrado por un presidente y tres vocales, los que son designados por el Poder Ejecutivo Provincial; y su vinculación con éste último se da a través del Ministerio de Obras Públicas.

Para el Instituto son de aplicación las Leyes provinciales de Obras Públicas y de Contabilidad, en cuanto no se opongan a las disposiciones de su ley de creación.

Según determina la ley de creación, las principales funciones del Instituto son: recopilar datos sobre las necesidades habitacionales en todo el territorio provincial; proyectar la zonificación de las ciudades, villas y pueblos; realizar los censos y estadísticas necesarias a sus fines; encarar la rehabilitación y remodelación de barrios; construir viviendas destinadas a ser adjudicadas de acuerdo a normas y para localarlas en condiciones que permitan su ocupación por personas de escasos recursos; establecer normas para la selección de los adjudicatarios; y concertar convenios con distintas entidades (como Bancos, Cajas Previsionales, Municipalidades, Cooperativas, Sindicatos y Mutuales) para el cumplimiento de sus fines específicos.

Por otra parte, el Instituto tiene como obligaciones establecidas por ley las siguientes: Elevar al Poder Ejecutivo dentro del primer cuatrimestre de cada ejercicio, el balance anual y la rendición completa y detallada de las cuentas; elevar al Poder Ejecutivo para su aprobación, antes del mes de Julio de cada año, el presupuesto; y organizar su contabilidad propia y llevar un inventario detallado de sus existencias.

Cabe mencionar en relación a estas obligaciones, que la actividad del instituto se encuentra bajo el control externo de la Contaduría General de la Provincia, la que queda facultada para examinar los libros y documentos y ordenar los arqueos e inventarios que juzgue convenientes.

Operatorias

Cabe mencionar, antes de continuar con el desarrollo del presente trabajo, cómo funciona el sistema con el que opera el instituto. El objetivo principal del ente, como se mencionó anteriormente, es crear soluciones habitacionales. Para ello el instituto cuenta con diferentes operatorias: adquisición de vivienda nueva para grupos familiares que no cuentan con vivienda ni terreno propio; créditos para construcción de vivienda en terreno propio; y créditos para ampliación de vivienda.

Durante el período bajo análisis -2024-, sólo se encuentra operativa la operatoria de adquisición de viviendas, aunque se siguen cobrando cuotas de créditos de construcción y ampliación que se habían otorgado en años anteriores.

El sistema de adquisición funciona con la construcción de barrios por parte del instituto, cuyas casas son asignadas mediante un sistema de créditos hipotecarios. Es decir, se vende la vivienda a cambio de una contraprestación dineraria para cubrir los costos de construcción, y con la constitución de una hipoteca sobre el inmueble en cuestión a favor del instituto. Resumidamente, el proceso es el siguiente:

A partir de un análisis pormenorizado sobre las necesidades habitacionales y los estudios pertinentes de factibilidad, se lleva a cabo la construcción de un grupo habitacional en un punto específico del territorio provincial. Una vez finalizada la obra, se sortean las viviendas entre todos los grupos familiares inscriptos y, una vez corroborado el cumplimiento de todos los requisitos, se les adjudica una vivienda. Desde el momento que la familia recibe la vivienda, debe comenzar a abonar una cuota provisoria, denominada "Canon de Uso", hasta el momento en que se firme la venta definitiva donde pasará a abonar la cuota definitiva. El cobro de todas estas cuotas representa el recupero de fondos que realiza el instituto.

Financiamiento: un aspecto clave

Tradicionalmente, el financiamiento de este instituto ha estado formado, principalmente -la ley establece que también pueden recibir donaciones o legados u otros fondos establecidos por leyes-, por cuatro fuentes: fondos del FO.NA.VI., fondos provenientes de programas nacionales, fondos de programas provinciales y del recupero de fondos proveniente del cobro de cuotas por las viviendas entregadas.

El FO.NA.VI. es parte del Sistema Federal de la Vivienda, al cual el instituto adhiere por medio de la ley provincial N°9.013, y se integra principalmente con recursos provenientes de un porcentaje de la recaudación del impuesto sobre los combustibles; fondos que son trasladados automáticamente a las provincias mediante coeficientes establecidos por ley.

Por su parte, los fondos de programas tanto nacionales como provinciales, dependen de criterios más subjetivos, en cuanto a que están sujetos a diversos factores y son

determinados por cada gobierno en función de la situación por la que se encuentre atravesando el país y la provincia y la disponibilidad de fondos, con lo cual pueden ser objeto de ajustes en épocas de dificultades económicas.

En cuanto al recupero de fondos proveniente del cobro de cuotas por las viviendas entregadas, el mismo está sujeto a la capacidad del Instituto para llegar a los adjudicatarios de las viviendas con las boletas mensuales, que desde 2023 son digitales, y a la capacidad de pago de los mismos.

A principios de 2024, en un contexto de dificultades económicas para el país, se ha tomado la decisión por parte del Estado de suspender -al menos provisoriamente- los fondos de programas tanto nacionales como provinciales. Esto implica que los ingresos para construcción de nuevas viviendas se verá reducido considerablemente y, teniendo en cuenta que los ingresos provenientes del FO.NA.VI. vienen determinados por el Estado nacional, se vuelve fundamental la eficiencia en el recupero de fondos que el instituto logre hacer por medio del cobro de las cuotas a los beneficiarios de las viviendas entregadas.

IV.1 Análisis de la estructura organizacional de la entidad

En cuanto a su estructura organizacional, como se mencionó anteriormente, la institución cuenta con un directorio designado por el Poder Ejecutivo Provincial, que se compone de un presidente y tres vocales. En cuanto a la parte operativa, la entidad se divide en cuatro direcciones -General, Financiera Contable; Desarrollo Humano y Obras-. También cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, dependiente del Directorio del instituto.

Para cubrir el amplio territorio provincial, además de la sede central en la ciudad de Paraná, cuenta con cuatro dependencias regionales: Regional Oeste, que abarca los departamentos de Paraná, La Paz, Villaguay, Diamante, Nogoyá y Victoria; Regional Centro Este, que incluye los departamentos de Colón, Uruguay y Tala; Regional Salto Grande, que alcanza los departamentos de Concordia, Feliciano, Federal, Federación y San Salvador; y Regional Sur, que abarca los departamentos de Gualeguaychú, Gualeguay e Islas del Ibicuy.

La Dirección a la que pertenece el Área Comercial, que es donde se centrará el foco de análisis para el presente trabajo, tiene entre sus responsabilidades primarias -establecidas por Resolución de Directorio- coordinar las acciones necesarias para que las viviendas se adjudiquen y entreguen con la documentación Legal correspondiente, y planificar, ejecutar, administrar y controlar los recursos económicos y financieros del organismo en función del Plan del Directorio.

IV.2 Descripción del entorno operativo del Área Comercial

El Área Comercial tiene a su cargo instrumentar sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros del Instituto, promoviendo la eficiencia y eficacia atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de cobro por parte del Instituto; así como, gestionar todas las acciones inherentes a la cobranza, para lograr mantener e incrementar la recaudación, actualizando y controlando la cartera de deudores y realizar la cobranza de los créditos activos.

Entre sus incumbencias -según Resolución de Directorio del año 2022- se encuentran:

1. Coordinar y Gestionar todas las actividades inherentes a la cobranza.
2. Gestiones realizadas para lograr incrementar recaudación.
3. Controlar y Gestionar el Cobro de deudas y depuración de deudas.
4. Controlar Convenios de Mora firmados con los beneficiarios de créditos.
5. Controlar los Convenios de Refinanciación.
6. Controlar sistema descuento por recibo de Sueldo, Débito Automático de entidad bancaria.
7. Presentar al H. Directorio alternativas de planes de pago tanto para morosos como beneficiarios al día.
8. Elaborar la estrategia de Cobro a deudores crónicos.
9. Elaborar información estadística.
10. Cumplir con el envío de información de los Fideicomisos existentes en el Instituto, de la recaudación/Facturación mensual.
11. Proponer nuevas alternativas de cobro (tarjetas de débito-crédito, etc.) para mejorar la cantidad de beneficiarios, acrecentar las bocas de cobro.
12. Identificar con las Áreas de Gestión Notarial y Agrimensura barrios que no posean planos de loteo aprobado para gestionar la elaboración y aprobación de los planos a los fines de regularizar el dominio.
13. Gestionar solicitudes de beneficiarios para cancelación total de deuda.
14. Liquidación y reparto de boletas.
15. Elaborar Anteproyectos de Resolución vinculados a la temática de competencia.
16. Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de sus incumbencias, las complementarias de las mismas, las necesarias para su administración interna y las que fije el Directorio del Instituto.

Para lograr sus objetivos cuenta con tres departamentos: Cobranzas, Auditoría de Cobranzas y Gestión de Mora.

IV.3 Síntesis descriptiva de los circuitos administrativos básicos

Solicitudes de información: mediante expedientes, distintas áreas del instituto o los propios adjudicatarios, solicitan información sobre los estados de la cuenta corriente, constancias de libre de deuda, o de vivienda social, a fines de incluir dichos informes en la solicitud de otros trámites -escrituraciones, pedidos de cancelaciones de hipoteca, etc.-

Alta de nuevos barrios: a través de expediente se solicita el alta en la cuenta corriente de nuevos grupos habitacionales con sus respectivos adjudicatarios, a fines que se comience a emitir la cuota de Canon de Uso.

Alta de nuevos adjudicatarios: son solicitudes individuales, de alta de nuevos adjudicatarios en un grupo habitacional, que se realiza mediante expediente. Son individuales porque, en general, refieren a viviendas que fueron readjudicadas o habían quedado pendientes de venta -por falta de documentación, irregularidad en la ocupación, por mencionar algunas- en el momento que se vendió el grupo habitacional completo. Junto con el alta se inicia la emisión de cuotas, que en este caso pueden ser Canon de Uso o cuota definitiva si se trata de una venta.

Carga de costos definitivos de venta: aquellos barrios o adjudicatarios que abonaban un Canon de Uso, al momento de firmar la venta de la vivienda, pasan a abonar una cuota definitiva. El monto total del crédito, el plazo de financiación y la cuota definitiva se encuentran establecidas en la resolución de venta. En este caso, la auditora de cobranzas es la encargada de cambiar el estado de cada adjudicatario a "Activo" -mientras están pendiente de venta el estado es en "Comodato"-, y cargar el costo y las cuotas definitivas en la cuenta corriente.

Carga de cobranzas: la coordinadora de cobranzas recibe, controla y procesa los archivos recibidos de las distintas bocas de cobro que posee en ente. Luego, la auditora de cobranzas asigna cada pago al adjudicatario correspondiente.

Gestión de mora: se realiza un seguimiento mensual de las cuentas corrientes de los adjudicatarios para determinar la morosidad y realizar notificaciones, por distintos canales, a quienes se atrasan en el pago de cuotas.

Atención al público: la oficina de cobranzas es la encargada de atender y asesorar a los adjudicatarios en todo lo referido a la emisión y cobro de cuotas.

CAPÍTULO V – RELEVAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD AUTÁRQUICA

V.1 Situación actual del Área Comercial de acuerdo al Sistema Coso

Para el primer acercamiento a la entidad, se solicitó la documentación que la rige -resoluciones, organigrama, Código de ética, manuales de funciones y procedimientos, e informes periódicos entre otros-, evidenciando que si bien hay una estructura organizacional claramente definida y la misión de la entidad es de acceso público a través de su página web, no existen manuales de funciones ni procedimientos, y tampoco cuentan con un reglamento interno de trabajo plasmado en algún documento físico.

Por otra parte, se realizó una entrevista al jefe de área Comercial, donde se indaga sobre el funcionamiento general del área, con el objetivo de obtener datos sobre el modelo de gestión en lo que se refiere a valores, objetivos, políticas, tolerancia al riesgo y necesidades de información, por mencionar los principales.

Asimismo, se llevaron a cabo las entrevistas diseñadas para plasmar la idea que tienen los trabajadores respecto a la entidad, su ambiente laboral, controles establecidos y el conocimiento de las políticas. Específicamente, se apuntó a relevar las cuestiones del orden operativo, para obtener comprensión sobre las actividades internas –procesos, procedimientos, controles, comunicaciones- del área, a fin de evaluar la existencia de elementos básicos de un sistema de control en la práctica, y conocer sus percepciones en relación al tema.

A partir de todos estos procesos llevados a cabo, se obtuvieron los siguientes resultados:

V.1.1 Ambiente de control

Dentro de los componentes que hacen parte del ambiente de control, se encuentran los principios y valores éticos, los cuales deben estar plasmados en un código de ética aprobado para su aplicación en la entidad. Al respecto, la encuesta arroja los siguientes resultados:

Figura 2
Jerarquía de Valores

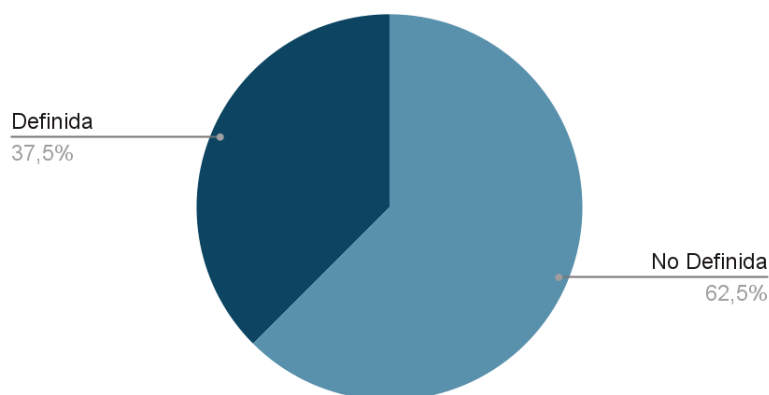
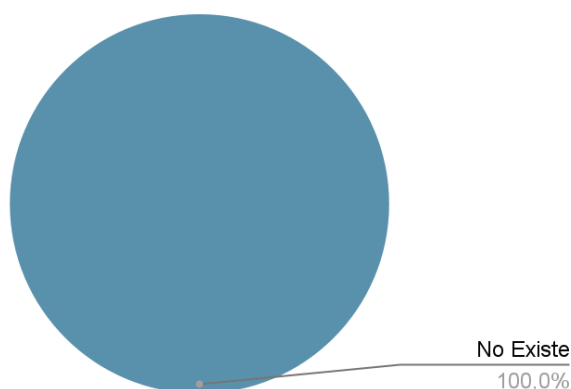


Figura 3
Código de Ética



Como se puede apreciar en las figuras que recogen las respuestas del personal entrevistado, más de un 60% declara que no conoce que exista una jerarquía de valores definida, mientras que aquellos que consideran que sí se encuentra definida, admiten que no la conocen.

Asimismo, el total de los empleados expresa que no existe un código de ética, lo cual se pudo corroborar al momento de pedir la documentación de la entidad.

Del análisis de las respuestas referidas a las funciones de cada empleado, la observación directa de las tareas y la pregunta específica al jefe de área respecto a la segregación de funciones, se considera que la misma es adecuada ya que cada quien tiene estipuladas sus funciones. La mayoría de las funciones se ajustan al perfil de sus

respectivos cargos, excepto la persona que ocupa el cargo de Jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas, quien desempeña numerosas funciones dentro del área, pues es la encargada de todo el manejo de la cuenta corriente, generando una sobrecarga laboral.

Respecto a la estructura del área, se analizó la existencia de un organigrama así como de un manual de funciones y responsabilidades. Ante la consulta a los empleados sobre su conocimiento sobre la existencia de los mismos se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 4
Organigrama

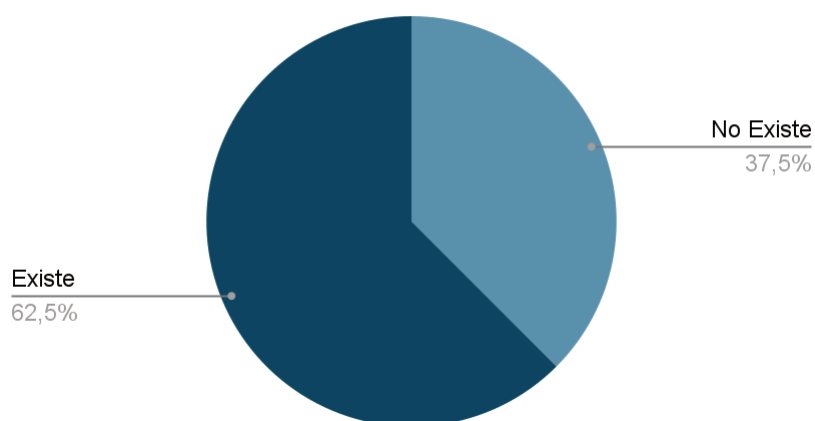
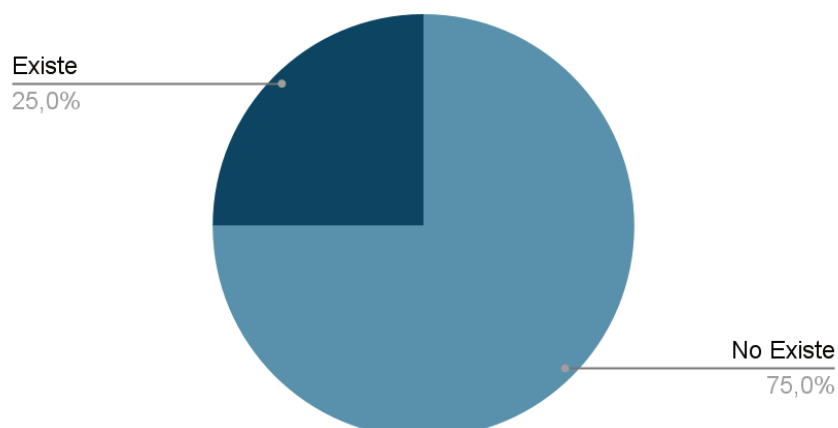


Figura 5
Manual de Funciones y Responsabilidades



Como se puede apreciar en la Figura 4, la mayoría de los empleados afirma que existe un organigrama documentado, pero sólo uno de ellos manifiesta haberlo visto. En la revisión de documentación se pudo tener acceso al organigrama del área, pero queda manifiesta la falta de socialización del mismo dentro del área.

Respecto del manual de funciones y responsabilidades, quienes expresan que sí existe son aquellos empleados que ocupan cargos jerárquicos -jefes de departamento-, porque sus funciones vienen establecidas por resolución de directorio, tal como se pudo corroborar en el análisis de documentación.

Por último, se consultó respecto de la existencia de evaluaciones de desempeño. La respuesta fue coincidente en todos los casos de que no existen evaluaciones, o al menos no oficialmente o no se lo han comunicado.

V.1.2 Evaluación de riesgos

En primer lugar se consultó sobre la misión de la entidad, la cual todos los empleados demuestran conocer ampliamente. También se pudo corroborar mediante análisis de documentación que la misma está claramente definida a través de la ley de creación del Instituto y es de acceso público a través de la página web de la institución.

Respecto a los objetivos del área, si bien todos los trabajadores logran esbozar una idea general de cuál sería el objetivo principal -aumentar la recaudación-, manifiestan no tener seguridad respecto a los objetivos porque los mismos no se encuentran documentados ni son trabajados específicamente. Asimismo, la mayoría de los empleados declaran tener bastante claro en qué contribuye su trabajo a la consecución de los objetivos del área.

Respecto a la evaluación de riesgos, se detecta que no existe un análisis puntual pero, mediante la observación y las conversaciones con el personal, se detecta que existe un conocimiento claro sobre cuáles son los principales riesgos a los que está expuesta el área y se corrobora que existen algunos controles básicos para mitigarlos.

De la entrevista con el Jefe de Área se pudo corroborar que los principales objetivos del área son aumentar la recaudación mensual, bajar el índice de morosidad y dar una buena calidad de atención a los adjudicatarios. También se destaca la generación de información adecuada para la toma de decisiones, el cumplimiento de normativas y la mejora de los procesos que se realizan dentro del área. Pero ninguno de los objetivos se encuentran documentados, y sólo algunos de ellos se miden con indicadores específicos y tienen el seguimiento adecuado.

Los principales riesgos detectados para el sector tienen que ver con retrasos o inconsistencias en las recaudaciones, incremento de la morosidad, posibilidad de pérdidas

de información o documentación, ausencia de sistema de reemplazos en puestos claves y falta de herramientas para dar una buena atención al adjudicatario.

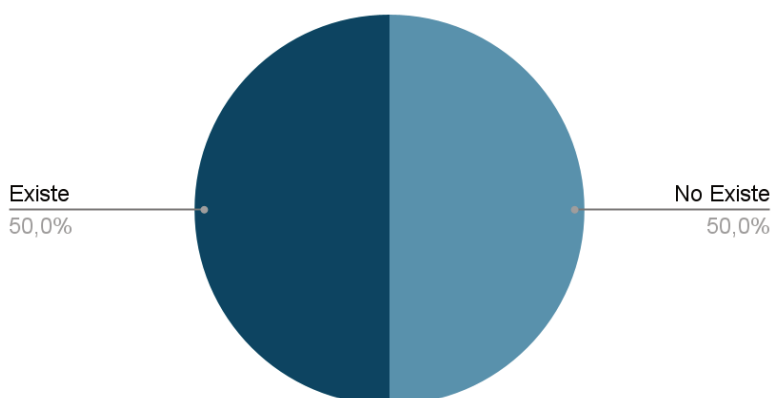
En relación a los niveles de tolerancia al riesgo, se pudo corroborar que los mismos no se encuentran claramente definidos. Lo mismo sucede con la posibilidad de existencia de fraude, que no se analiza puntualmente, aunque si se verifica que es mitigada con una adecuada segregación de funciones, controles por parte de los superiores de la información y un adecuado respaldo documental.

En cuanto a la evaluación de posibles efectos de cambios, se pudo apreciar que no hay un sistema esquematizado para anticiparse a los cambios de origen externo, pero si se analizan escenarios al momento de plantear cambios desde el ámbito interno .

V.1.3 Actividades de control

Respecto de los manuales de procesos y procedimientos, si bien se corrobora que no existen formalmente documentados, el 50% de los empleados consultados admite contar con instructivos de procedimientos puntuales que guían su trabajo cotidiano, los cuales en algunos casos han sido desarrollados por los propios trabajadores o han sido heredados al ingresar al puesto que ocupan actualmente.

Figura 6
Manual de Procedimientos



También se corrobora la existencia de un manual sobre el manejo básico de la cuenta corriente que ha sido provisto por el área Tecnología de la Información, pero el mismo no se encuentra actualizado.

Mediante la observación, se pudo corroborar el funcionamiento de controles tanto automatizados, mediante procesos tecnológicos incorporados al sistema de cuenta corriente, como de corroboración manual por parte de cada empleado sobre tareas específicas. También se verificó que existen algunos sistemas de autorizaciones por parte de superiores o personal del departamento auditoría para poder concretar ciertas operaciones.

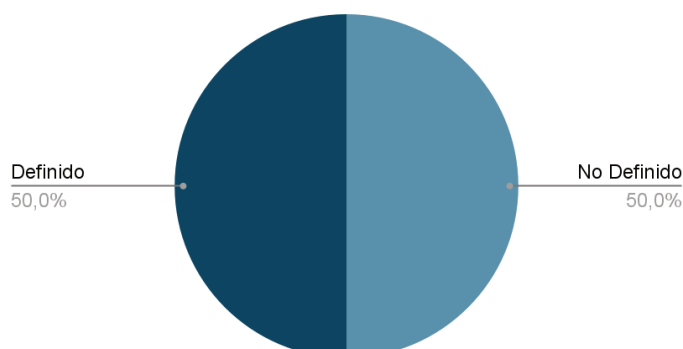
Cabe destacar que, al consultar a los empleados sobre sus funciones, se constató una correcta segregación de las mismas, aunque en el caso puntual de la persona que ocupa la jefatura del departamento Auditoría de Cobranzas se verifica una amplia delegación de funciones debido a su experiencia y conocimiento sobre todos los procesos, lo cual sumado a un grado importante de carga laboral que se pudo observar, representa un riesgo considerable debido al acceso irrestricto a funciones y bases de datos. Además, se trata de un cargo que no tiene reemplazo directo y se puede verificar que actualmente no hay otro empleado con el nivel de conocimiento y manejo de la cuenta para poder cubrir el puesto en caso de ausencia del trabajador, lo cual aumenta el nivel de riesgo debido a la sensibilidad e importancia de las tareas que desarrolla esta persona.

Por otra parte, de las entrevistas surge que el personal a cargo de la atención al público manifiesta no contar con todas las herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus tareas; puntualmente se puso foco en los problemas con el funcionamiento de las líneas telefónicas, herramienta clave en la atención al público.

V.1.4 Información y Comunicación

Se consultó a los empleados respecto de si está establecido qué y cuándo comunicar, ante lo cual la mitad respondieron que sí está establecido pero sólo en algunas cuestiones puntuales. En general, se puede apreciar que se tiene conocimiento de los informes que se solicitan por entidades externas, para lo cual se mantiene la información actualizada y se generan los informes al momento que llegan las solicitudes. Para el caso de la información interna, hay una serie de informes mensuales sobre facturación y recupero y sobre morosidad que, si bien no están establecidos formalmente, conforman una práctica consolidada y los responsables de su elaboración los preparan habitualmente en tiempo y forma.

Figura 7
Generación de Informes



En cuanto a la comunicación interna, por unanimidad las respuestas apuntaron a que es buena tanto entre compañeros como con los superiores, siendo la misma principalmente verbal. En cuanto a la comunicación con otras áreas, la situación cambia, ya que sólo tres entrevistados respondieron que es buena, uno que es mala y los restantes cuatro expresaron que depende con el área y la situación puntual que se trate es mejor o peor, pero que hay mucho por mejorar. Aunque cabe destacar, que gran parte de esta situación se debe también a la falta de canales adecuados para la comunicación entre áreas, ya que no todos manejan eficazmente el correo electrónico, la mayoría de las áreas no cuentan con *Whatsapp* y no siempre es posible el desplazamiento para tratar los temas en forma presencial, o al menos no es la forma más eficiente de realizarlo.

Respecto a la capacitación, al ser consultados por la inducción inicial un 75% considera que la misma fue buena, pero reconocen que pudo ser mejor o más completa. Todos reconocen que tuvieron que ir aprendiendo a medida que aparecían ciertas tareas. En cuanto a capacitaciones periódicas, la situación se invierte, ya que un 75% expresa que no se cuenta con las mismas dentro del área; mientras que el 25% que dice que existen, menciona que las mismas fueron generales para toda la institución y que fueron en un momento específico del pasado pero que, en realidad, no se podían considerar periódicas ni específicas para el área. De todas formas, expresan que ante cambios en los procedimientos o normativas se realizan reuniones para explicar los cambios y despejar dudas.

Figura 8
Inducción Inicial

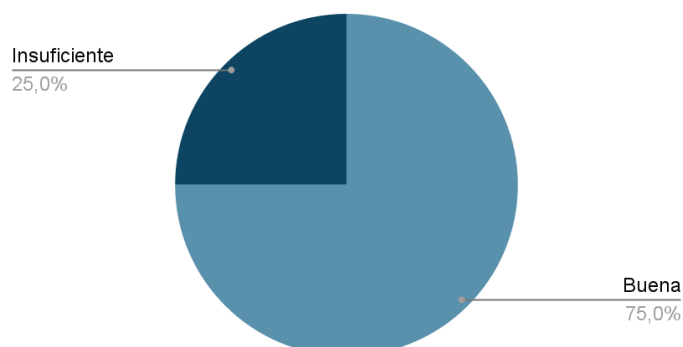
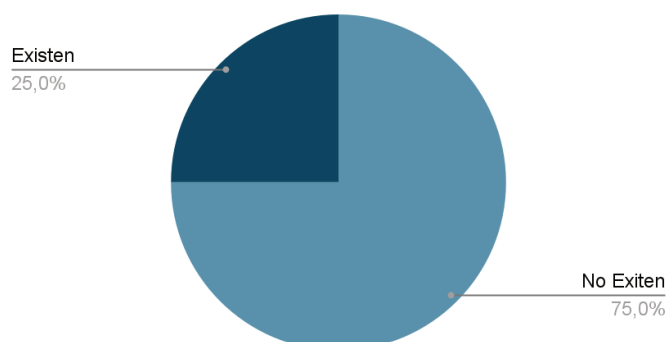


Figura 9
Capacitaciones Periódicas



Los cambios o novedades se comunican de manera verbal en el transcurrir diario de las tareas, y la mitad de los empleados consultados destacan una deficiencia en la disponibilidad de la información en tiempo y forma, principalmente respecto a las políticas generales de la institución que muchas veces se hacen públicas a la sociedad antes de ser informadas internamente con un tiempo prudencial para que los empleados se encuentren preparados para responder las consultas del público.

Por último, cabe destacar que al consultar a los entrevistados respecto de si las sugerencias que hacen son tenidas en cuenta, todos expresan que sí son escuchadas y bien recibidas, pero que no en todos los casos llegan a ser puestas en práctica.

V.1.5 Supervisión y seguimiento del sistema de control

Al consultar a los trabajadores sobre los controles, el 100% contestó que realiza controles sobre su propio trabajo, pero sólo el 50% observa controles a su trabajo por parte de sus superiores, los cuales principalmente se presentan ante situaciones específicas.

Figura 10

Evaluaciones de Responsables Directos

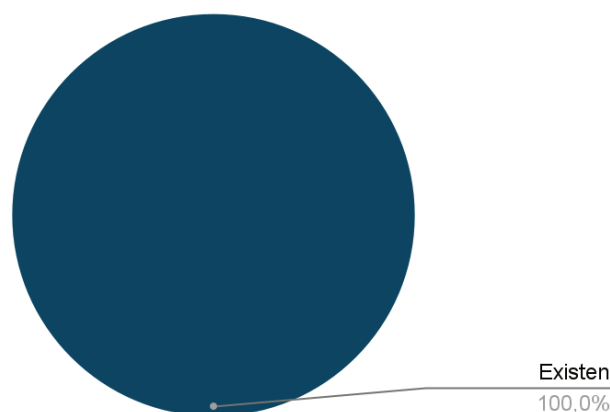
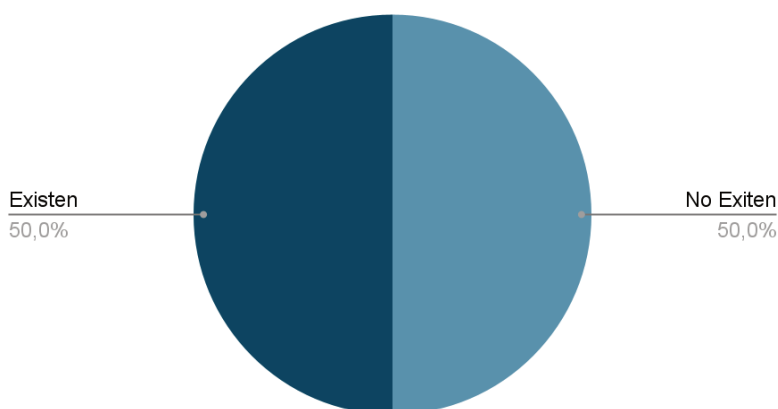


Figura 11

Evaluaciones de Superiores



Cabe destacar que, aunque todos los empleados realizan controles sobre su propio trabajo, los mismos no están establecidos formalmente por lo que varían en función de la carga de las tareas y el tiempo disponible para realizar controles más exhaustivos. De todas formas, se pudo verificar que el Departamento Auditoría de Cobranzas lleva un control pormenorizado de la cuenta corriente y sus movimientos, aunque muchos de ellos son

manuales, lo cual conlleva un riesgo por la mayor carga de trabajo y la consiguiente propensión a errores humanos. Asimismo, y como se mencionó anteriormente, se pudo apreciar que la persona encargada del departamento Auditoría realiza numerosas tareas operativas, lo cual desvirtúa un poco la función esencial de control sobre las operaciones.

Respecto a los hallazgos sobre alguna deficiencia detectada, los mismos son informados a los superiores inmediatos, con quienes se busca una solución factible y se realiza el seguimiento pertinente.

Finalmente, se pudo obtener información sobre la existencia de algunos requerimientos por parte de la Dirección de Auditoría Interna, principalmente orientada a conocer los resultados operativos de las gestiones del Área Comercial; pero no así sobre los procedimientos aplicados. Tampoco se reciben las retroalimentaciones correspondientes.

V.2 Verificación de variables e hipótesis

Para realizar la verificación de variables e hipótesis, se parte del análisis de la información recolectada en función de la guía de control de estándares elaborada previamente -ver Anexo II-.

Primera hipótesis específica: *Existen organigramas, código de ética, manuales de funciones, jerarquías de valores y responsabilidades, y evaluaciones de desempeño que definen los elementos básicos del entorno de control en el Área Comercial de una entidad autárquica.*

Se verificó que el código de ética y el manual de funciones no se encuentran formalizados, aunque en la práctica se encuentran correctamente organizados. No se realizan evaluaciones de desempeño, pero sí se encuentra definido el organigrama y una adecuada segregación de funciones y definición de responsabilidades. Aunque es pertinente destacar la falta de socialización del organigrama. En este sentido se puede concluir que se cumplen los principios de responsabilidad e independencia, parcialmente los de estructura y valores, mientras que el de competencia no presenta desarrollo. Por tanto, la primera hipótesis específica planteada en este trabajo se verifica sólo parcialmente, ya que sólo la mitad de los componentes básicos analizados se pudieron verificar en la institución.

Segunda hipótesis específica: *Existe un nivel intermedio de evaluación y gestión de riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad.*

Para el componente evaluación de riesgos, se pudo corroborar que la misión y objetivos están claramente definidos, pero la consecuente evaluación de los riesgos de no cumplir esos objetivos resulta deficiente, presentando un nivel de desarrollo básico y por tanto no estando correctamente incorporado a las actividades diarias del personal. Es por

esto que la segunda hipótesis no se verifica, ya que el nivel de desarrollo verificado es inferior al supuesto.

Tercera hipótesis específica: *Existe un grado de desarrollo intermedio de políticas y procedimientos sobre actividades de control.*

La tercera hipótesis específica se verifica, ya que se pudo corroborar un grado de desarrollo intermedio de políticas y procedimientos sobre actividades de control. En este sentido, se destaca que hay una correcta segregación de funciones y procesos de autorizaciones, se encuentran documentados algunos procesos y procedimientos operativos, aunque no se encuentran formalizados, y existen controles mediados por tecnología, donde la mayoría de los procesos y algunos controles se encuentran automatizados y existen controles adecuados sobre el acceso a los equipos y aplicativos.

Cuarta hipótesis específica: *Existen sistemas de información y comunicación establecidos que presentan un grado intermedio de desarrollo en el Área Comercial de una entidad autárquica.*

El componente información y comunicación presenta un nivel de desarrollo intermedio dentro de la institución ya que, si bien la comunicación interna es básica, existe un sistema de generación de informes y rendición de cuentas semiestructurado. Además, en cuanto a capacitación se verifica una buena inducción inicial a los empleados y capacitaciones específicas cuando se producen cambios significativos en cuanto a normas o procedimientos. Por tanto, la hipótesis que afirma que existen sistemas de información y comunicación establecidos que presentan un grado intermedio de desarrollo en el área de cobranzas de una entidad autárquica, es verdadera.

Quinta hipótesis específica: *Las evaluaciones en el Área Comercial de una entidad autárquica se realizan periódicamente, se informan deficiencias y se corrigen oportunamente.*

Respecto a las actividades de supervisión, las evaluaciones periódicas presentan un desarrollo intermedio, donde tanto los responsables de las actividades como sus superiores efectúan controles oportunos y se aprovecha la tecnología para facilitar las evaluaciones. Mientras que en cuanto a la comunicación y seguimiento de deficiencias detectadas, se puede considerar eventual ya que los hallazgos significativos son informados oportunamente, pero no se llega a tener un sistema permanente formalizado de comunicaciones y tampoco se reciben retroalimentaciones de procesos de auditoría. Por tanto, la hipótesis planteada sobre las evaluaciones se verifica, ya que se realizan periódicamente, se informan deficiencias y se corrigen oportunamente.

Sexta hipótesis específica: *Los agentes identifican como dificultad en sus tareas la falta de formalización de las funciones, procedimientos y controles, y consideran necesaria la formalización de los mismos.*

Finalmente, se verifica la última hipótesis específica planteada, que afirma que los agentes identifican como dificultad en sus tareas la falta de formalización de las funciones, procedimientos y controles, y consideran necesaria la formalización de los mismos. En este sentido, las entrevistas al personal revelaron una coincidencia en la necesidad de contar con conocimientos específicos respecto a las funciones y procedimientos, que sirvan de guía en las tareas diarias. Esto implica no sólo que estén debidamente formalizados sino que sean ampliamente conocidos por el personal del área. Asimismo, esto se complementa con la necesidad de una mejora en las comunicaciones en general.

Ante este escenario, estamos en condiciones de afirmar que la hipótesis general planteada en el presente trabajo es verdadera, en el sentido que existe un nivel de desarrollo intermedio de los elementos que componen un sistema de control interno que sirve de base y facilita la implementación de un control interno formalizado en el Área Comercial de la entidad autárquica bajo análisis.

CAPÍTULO VI – DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

VI.1 Diagnóstico

En base a la investigación llevada a cabo en el Área Comercial de la entidad autárquica elegida como caso de estudio, se pudo verificar la existencia de importantes elementos que componen un sistema de control interno tomando como modelo el Informe COSO. Estos elementos, presentan un grado de desarrollo intermedio, mostrando una consolidación en su aplicación práctica pero careciendo de una adecuada formalización que permita su utilización de manera homogénea por parte de todos los miembros del área a través del tiempo.

Respecto del ambiente de control, si bien no se encuentra formalmente definido, existen más puntos fuertes que aquellos en los cuales se pueden observar algunos aspectos a mejorar. En este sentido, se destaca la existencia de un organigrama que muestra gráficamente la estructura formal del área, estableciendo las distintas responsabilidades jerárquicas de cada cargo. Si bien no existen evaluaciones de desempeño, se comprueba que la asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad y los cargos más altos están cubiertos por personal idóneo. Las

funciones del personal jerárquico están establecidas por Resolución de Directorio, aunque al no existir un manual de funciones, no pasa lo mismo con el resto de los agentes. Esto genera que cada una de las personas que trabaja en el área tenga conocimiento de sus labores y la de sus compañeros de una manera informal, lo cual no sólo deriva en una dificultad para realizar controles y asignar responsabilidades sobre el cumplimiento de distintas tareas, sino que también puede generar sobrecarga laboral en algunos puestos.

Por otra parte, aunque no se cuenta con un código de ética escrito, la institución ha comunicado los valores y normas a través de la cultura organizacional. Además, los jefes de área y departamentos desempeñan un papel importante para mantener un buen clima organizacional y consolidar el equipo de trabajo.

En resumen, se puede afirmar que se logró relevar la existencia material de la mayoría de los elementos básicos del entorno de control, estando algunos formalizados y otros en una instancia informal.

En cuanto a la dimensión evaluación de riesgos, tanto los objetivos como la evaluación de riesgos y sus respuestas, no están definidos, y sólo se lograron relevar algunos elementos que sirvan como herramientas de base para su formalización. Respecto a los objetivos del área, si bien todos los integrantes de la misma pudieron identificar cuál es el principal objetivo, se evidencia la falta de formalización y socialización de los mismos, como herramienta principal para guiar el trabajo de todos los agentes. Sobre los riesgos, se pudo corroborar que sólo son tenidos en cuenta antes de llevar a cabo alguna decisión importante, y no se realiza un análisis integral y de manera conjunta de los eventos relacionados. Esto implica que al no existir un plan de manejo de riesgos, con procedimientos y políticas a nivel global, los trabajadores y directivos no cuentan con la capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo, por ende no existe un responsable directo frente a la acción, y de esta manera es difícil la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto, se considera que la evaluación de riesgos es un aspecto clave a mejorar en la entidad, para poder desarrollar un adecuado sistema de control interno y cumplir los objetivos del área de forma más eficaz y eficiente.

Asimismo, la ausencia de una estrategia global de gestión de riesgos claramente definida condiciona el establecimiento de las principales actividades de control que sería pertinente aplicar. A pesar de ello, por la información relevada, se puede deducir que en los distintos procesos operativos en particular, existen mecanismos de control establecidos, aunque algunos de éstos no están documentados. Del organigrama surge que la entidad cuenta con una adecuada separación de funciones, y en la práctica se pudo corroborar que para cada uno de ellos existe un perfil en el sistema de gestión, al que acceden a través de su clave personal, lo que les permite realizar sólo las tareas vinculadas a su puesto de

trabajo. Además, en determinadas actividades existen niveles definidos de autorización por lo que se requiere de la aprobación de los superiores.

Desde el punto de vista de la registración de las transacciones, se puede afirmar que se realiza en forma correcta y oportuna, esto es posible gracias a un sistema de información apropiado al que se le realizan controles generales y algunos procedimientos básicos que permiten determinar el cumplimiento de los requisitos de veracidad y exactitud de la información. Asimismo, se realizan respaldos periódicos sobre la base de datos y existen soportes que justifican las transacciones registradas.

Como puntos débiles relacionados con las actividades de control, se puede destacar la sobrecarga de trabajo sobre algunos puestos, lo cual implica mayor propensión al error por cansancio u obviar algunos controles por falta de tiempo; y la falta de previsión de reemplazos en caso de ausencia del personal en puestos claves. Pese a esto, se puede afirmar que se han detectado importantes actividades de control en el área, aunque es necesario documentar los procedimientos y controles realizados por el personal para facilitar el seguimiento y la mejora continua.

En relación al componente Información y Comunicación, se verifica una adecuada circulación de la información, aunque se detectaron algunas áreas de mejora. Respecto de la generación de información financiera y operativa, el personal cuenta con un gran apoyo del software para generar y suministrar información con suficiente grado de detalle y en el momento oportuno, para que contribuya al cumplimiento de sus responsabilidades y tareas. Además, se elaboran informes periódicos que son elevados a diferentes niveles internos, con un alto grado de confiabilidad y veracidad para respaldar la toma de decisiones; dejando copias de seguridad de toda la documentación procesada, teniendo una adecuada protección de los archivos físicos, con el fin de ser conservada adecuadamente para ser utilizada en períodos posteriores. Estos informes son conocidos por los responsables de realizarlos, pero es importante que se formalicen.

En cuanto a la rendición de cuentas ante entidades externas, están claramente identificados los responsables de mantener actualizada la información para responder con celeridad a cualquier solicitud de información, aunque no siempre se tienen claramente identificados cuáles son los datos solicitados, lo cual puede generar retrasos en las respuestas, pero esto depende de los organismos externos y el área sólo puede mantener su información actualizada para cumplir adecuadamente con lo que se solicite.

La comunicación interna dentro del área es clara y fluida, pero no se verifica lo mismo respecto de otras áreas, donde principalmente se evidencian fallas en los medios físicos que deberían facilitar la comunicación. También se comprueba que no siempre la información generada está disponible en tiempo y forma para todos los interesados, principalmente respecto a la implantación de decisiones de los niveles superiores que no

llegan con suficiente antelación al personal que se encuentra en atención al público para permitirles brindar una adecuada atención a las consultas de los adjudicatarios. En este sentido, se evidencia la falta de una línea definida para bajar la información en tiempo y forma a los niveles operativos de la entidad..

Un aspecto a mejorar se relaciona con la capacitación periódica relativa a cuestiones específicas del trabajo en el área. Si bien se puede mencionar que al realizar las entrevistas los agentes han coincidido en que las capacitaciones iniciales al asumir un puesto han sido adecuadas, hay una deficiencia en cuanto a actualizaciones periódicas posteriores.

Por último, en cuanto a la supervisión, es importante destacar que todos los responsables directos de las actividades realizan controles sobre sus tareas, mientras que las evaluaciones por parte de un superior se dan en mayor medida para los niveles operativos, y en casos puntuales o en forma esporádica para los jefes de departamento. El jefe de área ejerce la supervisión general de la misma, lo que facilita detectar errores a tiempo, dar una respuesta rápida y alinear las actividades a los fines propuestos. En lo que se refiere a este componente, se evidencian varias cuestiones que requieren ser abordadas con mayor profundidad a través de la formalización de los procedimientos de supervisión, para propender al desarrollo de evaluaciones continuas.

El diagnóstico sobre la situación actual de la entidad respecto a los componentes del control interno, sumado a toda la información obtenida tanto de las entrevistas personales realizadas como de la observación directa de las operaciones diarias del área, proporcionan una sólida base herramental para diseñar una propuesta de formalización de un modelo de control interno específico para el Área Comercial de la entidad bajo análisis.

VI.2 Propuesta de formalización de un modelo de control interno

En el presente apartado se recuperan los hallazgos obtenidos a lo largo del trabajo de investigación respecto a los factores propios de un sistema de control eficaz basado en el informe COSO, para elaborar una propuesta de formalización de un modelo de control interno específico para el área analizada.

Ambiente de control

En primer lugar, resulta imprescindible fortalecer el entorno de control ya que constituye la piedra fundamental para el desarrollo de un sistema de control interno eficiente. En este sentido, y considerando que en la práctica se verificaron afianzados sus principales componentes, se considera pertinente formalizar un código de ética para el área, que incluya los valores que los propios funcionarios identifican como guía en su labor diaria, y reforzar la socialización tanto del código como del organigrama ya existente, para lograr

mayor apropiación de los mismos. En el Anexo IV se propone un modelo de Código de Ética aplicable al área, elaborado en base a la información relevada, mientras que en el Anexo V se recupera el Organigrama ya establecido.

Por otra parte, resulta indispensable para un mejor funcionamiento del área, contar con un Manual de Funciones formalizado para todos los puestos, el cual permite conocer al personal las tareas bajo su responsabilidad y las acciones por las que deberá responder. En este sentido, en el Anexo VI se presenta la propuesta de formalización del Manual de Funciones. El manual recolecta la información disponible en Resoluciones de Directorio respecto a funciones y responsabilidades de los cargos jerárquicos, y adiciona las funciones y responsabilidades del resto de los puestos del área. Estas últimas se elaboraron en base a los datos recolectados mediante las entrevistas, los cuales fueron corroborados, ampliados y/o corregidos en base a los resultados obtenidos en el proceso de observación directa de todas las operaciones. Es necesario que el manual se mantenga actualizado para evitar duplicidad de acciones, funciones y responsabilidades con relación a cada proceso.

Respecto a la segregación de funciones, se considera que la misma queda pertinentemente definida por el organigrama y el manual de funciones propuesto; pero se sugiere revisar para el caso del Jefe de Departamento Auditoría de Cobranzas, ya que se detecta que el mismo presenta una mayor concentración de funciones y responsabilidades que podrían representar un riesgo para este punto.

Además, se sugiere implementar a futuro un sistema de evaluaciones de desempeño, que permita corroborar que las capacidades que se han podido verificar mediante el desarrollo de esta investigación, se mantengan en el tiempo y se actualicen adecuadamente.

Evaluación de Riesgos

La misión de la entidad está claramente definida y plasmada en la página web del Instituto, pero los objetivos del área necesitan ser formalizados. En base a la investigación realizada, se pudo establecer los siguientes objetivos generales:

- Mantener e incrementar la recaudación mensual
- Bajar los índices de morosidad
- Lograr calidad en la atención a los adjudicatarios
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones
- Cumplir con normativa vigente
- Incrementar eficacia y eficiencia en los procesos del área.

Se sugiere que estos objetivos, así como también la misión de la entidad, sean socializados y se encuentren visibles en las oficinas del área para favorecer que los agentes

mantengan una idea clara de hacia dónde están enfocados los esfuerzos personales y conjuntos.

Para favorecer un mayor grado de cumplimiento, es importante relacionar estos objetivos generales con otros de carácter específico, que permitan fijar metas a alcanzar en un período de tiempo determinado. A su vez, estos objetivos específicos deben ir acompañados de indicadores que permitan medir su grado de cumplimiento.

Para los objetivos generales planteados, se proponen los objetivos específicos e indicadores que se detallan a continuación. Cabe mencionar que los porcentajes y plazos mencionados son a modo de ejemplo, será potestad del jefe de área en conjunto con las autoridades superiores definir esos valores junto con un paquete de políticas tendientes a alcanzarlos.

- **Objetivo General:** Mantener e incrementar la recaudación mensual.
 - **Objetivo Específico:** Incrementar la recaudación mensual en un 10% respecto al nivel actual, a alcanzar en un plazo de 6 meses.
 - **Indicadores:** Porcentaje de recupero mensual e incremento acumulado de la recaudación.
- **Objetivo General:** Bajar los índices de morosidad
 - **Objetivo Específico:** Reducir la tasa de morosidad en un 10% en los próximos 6 meses.
 - **Indicadores:** Tasa de morosidad e índice de recupero.
- **Objetivo General:** Lograr calidad en la atención a los adjudicatarios.
 - **Objetivo Específico:** Reducir el tiempo promedio de respuesta a consultas en un 20% en los próximos 3 meses.
 - **Indicadores:** tiempo promedio de respuesta a consultas y cantidad de consultas resueltas.
- **Objetivo General:** Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones
 - **Objetivo Específico:** Entregar el 100% de los informes requeridos dentro del plazo establecido, durante los próximos 6 meses.
 - **Indicadores:** Porcentaje de informes entregados a tiempo.
- **Objetivo General:** Cumplir con normativa vigente
 - **Objetivo Específico:** Lograr el 100% de cumplimiento con las normativas vigentes en los próximos 12 meses.
 - **Indicadores:** Porcentaje de cumplimiento normativo e Índice de capacitación en normativas
- **Objetivo General:** Incrementar eficacia y eficiencia en los procesos del área

- Objetivo Específico: Mejorar la eficiencia de los procesos operativos en un 20% en los próximos 6 meses, reduciendo los tiempos de ejecución mediante la implementación de mejoras tecnológicas y capacitación del personal.
- Indicador: Promedio de tiempos de proceso.

Mediante el seguimiento de estos indicadores, no sólo se podrá conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sino también verificar si los controles aplicados en los procedimientos tuvieron los resultados deseados.

Para la evaluación de riesgos, se propone un modelo de Mapa y Matriz de Riesgos, en base a la información recolectada mediante la investigación. Cabe mencionar que la Matriz de Riesgo es una herramienta que muestra gráficamente el diagnóstico del proceso de evaluación de riesgos en una fecha dada, y se determina mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia por el impacto de los tipos de riesgos en los diferentes procesos, actividades o funciones. Esta herramienta permite ver rápidamente aquellos riesgos que deben recibir mayor atención haciendo que sea más fácil para los equipos de trabajo su lectura, y así poder comprenderla y participar en el proceso (Sanchez Andreussi, p.24).

Siguiendo esta idea, se elaboró en primer lugar la matriz de riesgos a emplear, la cual se incluye en el Anexo VII. En este sentido, el gráfico de todos los eventos de riesgos ya debidamente valorados y ubicados de acuerdo a sus ponderaciones de probabilidad y ocurrencia, muestra que los de mayor puntaje serían los más críticos y por tanto los que necesitan una acción correctiva inmediata, los de la franja media podrían ser considerados en un plan a mediano plazo con acciones correctivas y preventivas; y sobre los de riesgo más bajo se debería mantener una vigilancia prudencial y definir acciones en caso de que ocurran.

Luego, se procedió a recolectar todos los riesgos identificados en la investigación, y a plasmarlos en un Mapa de Riesgo, que asigna a cada riesgo su nivel de riesgo en base a la matriz previamente elaborada, los niveles de tolerancia aceptados y las respuestas a adoptar, con las medidas de control específicas y el nivel de desarrollo que presentan actualmente. Este mapa se incluye en el Anexo VII.

Respecto a la consideración del riesgo de fraude, es dable mencionar, que si bien no se consideraba específicamente, se encuentra debidamente mitigado gracias a una correcta separación de funciones, controles de supervisión y respaldo documental adecuado. De todas formas, este riesgo fue incluido al momento de elaborar la propuesta de evaluación de riesgos, a fines de tratarlo específicamente.

En cuanto a la evaluación y gestión de cambios, se detectó que la misma necesita mejoras en cuanto a un análisis de escenarios más exhaustivo, teniendo en cuenta los

riesgos anteriormente detectados, para lo cual es recomendable mantener una actitud proactiva frente a los mismos manteniendo actualizada la evaluación de riesgos propuestos e identificando cualquier otro que pueda surgir. Esto permitirá estar mejor preparados ante los posibles cambios y no sólo reaccionar después de que los eventos ya han ocurrido.

Actividades de Control

La investigación realizada, permitió constatar la existencia de numerosas actividades de control que no se encuentran documentadas, pero que en la práctica demuestran un adecuado funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Separación de funciones
- Respaldo documental de todas las operaciones
- Backup
- Controles de acceso al sistema operativo
- Restricciones de modificación de datos en el sistema operativo según nivel de acceso
- Conciliaciones periódicas
- Sistemas de autorizaciones por parte de superiores

En este sentido, la falta de documentación de los procedimientos puede disminuir la efectividad de muchos de los controles detectados, por lo cual resulta primordial la formalización de un Manual de Procedimientos. En el Anexo VIII se propone un documento donde se plasma cada uno de los procesos y procedimientos realizados dentro del área por cada uno de los trabajadores, basándose en la información recopilada, asignando tareas y responsabilidades específicas a cada departamento. Además se sugiere que el mismo sea revisado y actualizado periódicamente, así como extender dicha recomendación al área Tecnología de la Información respecto de los manuales específicos de funcionamiento del sistema operativo. Es importante que estos manuales estén a disposición de todos los miembros del área.

Información y Comunicación

La generación de informes internos, no se encuentra definida formalmente en la entidad, pero se considera que este punto queda cubierto con la propuesta de manual de procedimientos del punto anterior -Anexo VIII-. Respecto a las rendiciones de cuentas externas, muchas veces no se conoce la información que será solicitada pero, con la formalización de funciones y procedimientos, los distintos agentes conocen su responsabilidad de mantener la información actualizada para responder rápidamente cualquier tipo de requerimiento.

En cuanto a la comunicación interna, se pudo verificar que en general es buena. Sin embargo, se sugiere mejorarla respecto a las novedades en cuanto a oportunidad, así como realizar reuniones periódicas para compartir información sobre el cumplimiento de objetivos y socializar problemas o sugerencias que se presenten. Además, sería importante que los informes generados periódicamente se compartan o estén disponibles para los funcionarios que utilizan la información.

La capacitación es un punto clave a mejorar dentro del área. Si bien la inducción inicial es buena, se sugiere hacer entrega a quienes se incorporen al área de un documento que contenga la misión y objetivos, el código de ética y los manuales de funciones y procedimientos propuestos. En cuanto a los empleados que ya son parte del equipo, es importante capacitar y dar instructivos actualizados sobre nuevas normas o procedimientos. También generar capacitaciones periódicas internas sobre herramientas específicas del sistema operativo u otros programas empleados, así como también de los procesos generales del área.

Supervisión

En la investigación se detectaron controles permanentes por parte de los responsables de las tareas y algunos puntuales por parte de superiores, pero como en general existía una falta de formalización no se podía corroborar una correcta aplicación ni homogeneidad en el tiempo. Se considera que esta situación mejorará considerablemente al implementar las sugerencias anteriormente planteadas, al tener formalizadas las funciones y responsabilidades, así como los aspectos clave a tener en cuenta en base a los riesgos detectados. Esto facilitará el control por parte de cada agente así como de los superiores respecto de los aspectos más sensibles para el área. Se sugiere en este sentido apuntar a una mejora continua, usando la tecnología disponible como soporte y manteniendo informes periódicos de seguimiento de los procesos.

CONCLUSIONES

El control interno, en un contexto de continuo cambio como el actual, constituye una herramienta fundamental para cualquier tipo de organización que desee contar con una seguridad razonable de alcanzar sus objetivos. En este escenario, una entidad autárquica que tiene un objetivo social tan importante como dar soluciones habitacionales a quienes más lo necesitan, no queda exenta de la necesidad de contar con este tipo de instrumentos que le permitan seguir cumpliendo sus objetivos.

El presente trabajo se basó en el modelo de informe COSO para analizar aquellas herramientas que se pueden verificar en el desempeño diario del Área Comercial de una entidad autárquica, y que sirven como base para implementar un modelo formalizado de control interno.

A lo largo de la investigación se pudieron relevar numerosas herramientas, que aunque carecían de formalización se encontraban arraigadas en la práctica y permitían un desarrollo eficiente del área analizada. Aunque también se detectaron ausencias, como la falta de formalización de los objetivos y de un análisis de riesgos integral. Todo ello llevó a poder cumplir el objetivo de establecer el nivel de desarrollo que presentaban los componentes básicos de un modelo de control interno basado en el Informe COSO, y verificar la hipótesis general que se había planteado, pudiendo afirmar que existe un grado de desarrollo intermedio de los elementos que componen un sistema de control interno que sirve de base y facilita la implementación de un control interno formalizado en el Área Comercial de la entidad autárquica bajo análisis.

En base a toda la información recolectada se llevó a cabo un diagnóstico de la situación organizacional bajo los criterios establecidos por el Informe COSO, y se elaboró una propuesta de formalización de un modelo de control interno adaptado específicamente para el área, recuperando todo lo que se pudo verificar en la práctica y sumando herramientas que puedan significar un aporte a la eficacia y la eficiencia de los procesos.

Quedará para una etapa posterior, que excede el alcance de este trabajo, el proceso de implementación del modelo de control interno planteado y posteriormente el análisis de los posibles resultados que se generen a partir de su utilización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ablan Bortone, N. C., Méndez Rojas, Z. E. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*. (1). 5-17. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883001.pdf>
- Aleu, E. (2021). *Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continua de la organización*. [Trabajo de especialización. Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129709>
- Argüello, M. (2018). *Relevamiento de control interno en empresa constructora de la provincia de Córdoba*. [Trabajo Final de Posgrado. Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17300>
- Auditool. (s.f.). *Modelo Coso III - Marco Integrado De Control Interno*.
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica*. Profit Editorial.
- Barrio Carvajal, S. (2020). *El control interno en la administración pública: influencia de los factores emocionales*. [Tesis, Universidad de Salamanca]. <https://produccioncientifica.usal.es/documentos/603e19dc441e3004763478fa>
- Bossi, R. M. (1973). *Auditoría operativa*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1076_BossiRM.pdf
- Cabrera, G., & Cabrera, M. E. (2019). *El control interno, según modelo coso año 2013, como herramienta eficaz en la gestión de las cuentas por cobrar de las empresas del sector servicios en Latinoamérica, en los últimos 10 años* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <http://hdl.handle.net/11537/23102>
- Casal, A. M. (2004-06). El control interno en la administración de empresas. *Contabilidad y Auditoría*, 10 (19), 55-70. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/cya/document/cya_v10_n19_05
- Casamín Serrano, L. J. (2012). *Implementación de Procedimientos de Control Interno Aplicado al Área de Crédito y Cobranza de Empresas Dedicadas a la Producción y Venta de Colchones*. [Tesis de Doctorado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1533>

-
- Castillo, M. (2015). *El control interno de la provincia de Tierra del Fuego*. [Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0275_CastilloM.pdf
- Contraloría General De La República del Perú. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. (1a Ed.) <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/3823188-marco-conceptual-de-control-interno>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. (1a ed). Ediciones Díaz de Santos.
- COSO. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*.
- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*.
- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Marco y anexos*.
- Coz Inga, P. R., Perez Palma Monge, J. L. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico de la región central del país*. [Trabajo de Grado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/1600>
- De Cesare, A. (2012). *Diseño de Sistema de Control Interno*. [Tesis de Grado, Universidad Empresarial Siglo XXI]. <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/0dbb2111-c5db-4071-a7e5-329fe080c104/content>
- Elizalde-Marín, L. (2018). Control interno de los procesos contables del sector público. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2-15. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/control-interno-contables.html>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. (3ª ed.). ECOE Ediciones.
- Federación Internacional de Contadores (IFAC), Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). (2014). *Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público*.
- Federación Internacional de Contadores (IFAC). (2016) *Guía Internacional de Buenas Prácticas. Evaluar y Mejorar el Control Interno en las Organizaciones*.
- Ferraro Pederzini, G. C. (2020). *Análisis del sistema de control Interno basado en el modelo COSO. Guía para su evaluación e implementación en las empresas constructoras de*

-
- la ciudad de Córdoba.* [Trabajo Final de Posgrado, Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17936>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones.* (1ª ed.). Instituto de Investigación en Accountability y Control (ICCO)
- Gonzales Fernández, M. L., Loayza Ortiz, I. N. (2017). *Implementación del control interno en el área de Créditos y Cobranzas para la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de Autoplan Eafc S.A. en el periodo 2016.* [Tesina de Grado, Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/1221/Mirna%20Gonzales_Norka%20Loayza_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2017.pdf?sequence=1
- Gordillo, A. (2017). Clasificación de los Entes Públicos. En A. Gordillo (1ª ed.) *Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas.* (pp. XIV-1-XIV-25). Fundación de Derecho Administrativo. https://gordillo.com/pdf_tomo1/capituloXIV.pdf.
- Guevara Torres, J. A. (2015). *Diseño de un Sistema de Control Interno para los Procesos de Recaudación y Recuperación de Cartera, para mejorar la Liquidez de Latinomedical S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf>
- Izzo, M. (2006). *Informe Coso. Aplicación Práctica.* [Tesis de Maestría, Universidad del Salvador]. <https://racimo.usal.edu.ar/2669/>
- Kohon, J. D. (2014). *Relevamiento del sistema de control interno en la provincia de Río Negro: Una descripción en perspectiva con el informe COSO y las normas de INTOSAI.* [Trabajo Final de Posgrado, Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0861_KohonJD.pdf
- Mantilla, S. A. (2005) *Control Interno. Informe COSO.* (4ª ed.). ECOE Ediciones.
- Martínez, D. N. (2023). *Diseño de un sistema integral de control interno y definición de indicadores clave de gestión como apoyo a la toma de decisiones. Caso de aplicación en empresa del rubro automotriz, localizada en Córdoba.* [Trabajo Final de Posgrado. Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/549039>
- Mendez Ruiz, Y. V., Gonzalez Martinez, Y. (2021) *Diagnóstico y diseño de un manual de control interno, basado en el modelo coso III, para la empresa DISPORTELA JAP*

-
- S.A.S. [Trabajo de Grado, Universidad de Cundinamarca]. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/server/api/core/bitstreams/b54bee92-0214-4ae4-b12a-c579c885ee37/content>
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio De Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (s.f). *Guía para las normas de control interno del sector público*.
- Pungitore, J. L. (2013). *Sistemas Administrativos y Control Interno. Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Ribero, M. A. (2017). *Auditoría y gestión de los fondos públicos. Lineamientos para una política de participación social*. [Trabajo Final de Posgrado. Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/11056>
- Rusenar, R. O. (1999). *Manual de Control Interno*. Ediciones Macchi.
- Sánchez Andreussi, M. V. (2020). *Auditoría interna y diseño del sistema de control interno. El caso de la empresa Acantilado S.A de la ciudad de Córdoba*. [Trabajo Final de Posgrado. Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17632>
- Schuster, J. A. (1992). *Control interno*. (1a. ed). Ediciones Macchi.
- Toledo Bugarini, D. (2019). *Sistema de Control Interno, Auditoría Interna y Modelos de Gestión en Sociedades del Estado*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/14673/Toledo%20Bugarini%2C%20Dahyana.%20Sistema%20de%20control%20interno%2C%20auditoria%20interna....pdf?sequence=1>
- Villamayor Nercolini, M. (2019). *Formulación de un sistema de control interno aplicable a Municipios de primera categoría de la provincia de Misiones*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Misiones].

Villeda, J. L. (2020). *Modelos de Control Interno: Cadbury*. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/modelo-de-control-interno-cadbury-jose-luis-villeda->

Villeda, J. L. (2020). *Modelos de Control Interno: COBIT*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/modelos-de-control-interno-cobit-jose-luis-villeda/>

Villeda, J. L. (2020). *Modelos de Control Interno, ¿Cuál es su importancia?, ¿Cuáles son los más conocidos?* LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/modelos-de-control-interno-cu%C3%A1l-es-su-importancia-cu%C3%A1l-es-villeda->

ANEXOS

Anexo I: Operacionalización de la variable.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	Variables	INDICADORES
Control Interno	Entorno de Control	Valores	Existen Jerarquías de valores definidas por el ente / no existen
			Existe código ética / no existe
		Independencia	Existe segregación de funciones / No existe
		Estructura	Existe organigrama / No existe
			Existe manual de funciones / No existe.
		Competencia	Existen evaluaciones de desempeño/no existen
	Responsabilidad	Existen responsabilidades definidas/ no existen	
	Evaluación de Riesgos	Objetivos	Misión, visión y objetivos definidos/ no definidos
		Evaluación y Gestión	Existe evaluación de riesgos y respuestas avanzada/ intermedia / básica / no existe
			Hay definidos niveles de tolerancia al riesgo / No hay definidos niveles de tolerancia
		Fraude	Se considera la posibilidad de existencia fraude / no se considera
		Administración del cambio	Existe un sistema de evaluación de posibles efectos de cambios avanzado / intermedio / básico / no existe
	Actividades de Control	Políticas	Existen controles establecidos: básico, intermedio, avanzado, no existen
		Tecnología	Existen controles de TI: básicos/intermedios/avanzados/no existen
		Práctica / Procedimientos	Existen manuales de procesos y procedimientos: básicos/intermedios/avanzados/no existen
			Existen controles: básicos/intermedios/avanzados/no existen
	Información y Comunicación	Información	Existe un sist. establecido de generación de informes o reportes: sin estructurar/ semiestructurado/ estructurado
		Comunicación interna	Existen canales de comunicación interna: básicos/ intermedios /avanzados / no existen

			Existe capacitación permanente / periódica / eventual / no existe
		Comunicación Externa	Informes y rendiciones cuentas: sin estructurar/ semiestructurado / estructurado
	Actividades de Supervisión	Evaluaciones	Existen evaluaciones periódicas básicas/intermedias / avanzadas / no existen
		Deficiencias	Existe un sistema de comunicación y seguimiento de deficiencias detectadas: permanente / periódica / eventual / no existe.

Anexo II: Guía de control de estándares

Variables	Indicadores y Estándares	
ENTORNO DE CONTROL		
Valores	Jerarquías de valores	
	- No definidos	
	- Definidos	
	Código ética	
	- No existe	
	- Existe	
Independencia	Segregación de funciones	
	- No existe	
	- Existe	
Estructura	Organigrama	
	- No existe	
	- Existe	
	Manual de funciones	
	- No existe	
	- Existe	
Competencia	Evaluaciones de desempeño	
	- No existe	
	- Existe	
Responsabilidad	Responsabilidades	
	- No definidos	
	- Definidos	
EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Objetivos	Misión, visión y objetivos	
	- No definidos	
	- Definidos	
Evaluación y Gestión	Evaluación de riesgos y respuestas	
	- No existe	No existe ningún tipo de política de identificación y evaluación de riesgos
	- Básica	Se identifican riesgos clave y se implementan controles que mitigan esos riesgos.
	- Intermedia	Existe un mapa de riesgo con probabilidades de impacto y ocurrencia. Se evalúan los riesgos al menos una vez al año.
	- Avanzada	Se comunica la existencia del sistema de gestión de riesgos a todos los niveles. Se emiten reportes y se realiza el seguimiento de las acciones correctivas.
	Niveles de tolerancia al riesgo	
	- Definidos	
	- No definidos	
Fraude	Posibilidad de existencia fraude	
	- Se considera	
	- No se considera	

Administración del cambio	Sistema de evaluación de posibles efectos de cambios	
	- No existe	No existe evaluación de cambios
	- Básica	Se identifican escenarios de riesgos como parte del proceso de gestión, para considerar los diferentes cambios externos e internos que puedan afectar a los objetivos.
	- Intermedia	Se evalúa el escenario en términos de probabilidad. Se diseñan procedimientos y se prepara al personal para la gestión del cambio.
	- Avanzada	La organización está volcada en la mejora continua, mediante la implementación de alertas que permitan identificar los cambios significativos con suficiente antelación.
ACTIVIDADES DE CONTROL		
Controles (Políticas)	Controles establecidos	
	- No existe	No existen controles establecidos
	- Básica	Hay definidos y formalizados controles detectivos sobre el funcionamiento de las operaciones y transacciones en los niveles medio y bajo de la organización y se realiza el seguimiento de la actividad. Se implanta a lo largo de la organización un criterio claro de segregación de funciones.
	- Intermedia	Hay formalizadas actividades de control, destinadas a mitigar los riesgos, a todos los niveles y de forma integrada. Se analiza la periodicidad de los controles de acuerdo con los riesgos y se comunican los resultados.
	- Avanzada	Hay implementados controles preventivos y automatizados, periódicos y regulares. Se realizan autoevaluaciones de la calidad del control
Tecnología	Controles de TI	
	- No existe	No existen controles establecidos
	- Básica	Se informatizan la mayoría de los procesos. Existen controles sobre el acceso a los equipos y aplicativos.
	- Intermedia	Se usan controles automáticos detectivos sobre operaciones y transacciones.
	- Avanzada	Se implantan controles informatizados preventivos. Se realizan autoevaluaciones de controles automáticos.
Práctica / Procedimientos	Existen manuales de procesos y procedimientos	
	- No existe	No existen manuales.
	- Básica	Sólo están documentados y formalizados algunos procesos determinados por la autoridad superior.
	- Intermedia	Están documentados algunos procesos y procedimientos operativos, pero no se encuentran formalizados.
	- Avanzada	Todos los procesos y procedimientos operativos se encuentran documentados y a disposición de los interesados.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Información	Sistema de generación de informes o reportes	
	- Sin estructurar	La dirección no ha determinado las necesidades de información ni la periodicidad. Se elaboran informes a partir de solicitudes puntuales
	- Semiestructurado	Existe información solicitada periódicamente que los operarios conocen y elaboran, pero no están formalizados.

	- Estructurado	Está formalizada y estructurada la necesidad de información periódica por parte de la dirección y todas las partes las conocen.
Comunicación interna	Canales de comunicación interna	
	- No existe	No existen canales de comunicación interna formalizados.
	- Básica	Existen medios de comunicación interna, pero no hay definidas políticas de comunicación, por lo que queda a criterio de los distintos funcionarios qué y cuándo comunicar.
	- Intermedia	Existen políticas de comunicación que definen qué y cuándo comunicar.
	- Avanzada	Se implantan canales de comunicación transversales que favorecen compartir información para la adecuada toma de decisiones. Existen mecanismos para que todo el personal pueda reportar internamente cualquier irregularidad.
	Capacitación	
	- No existe	No existe capacitación.
	- Eventual	La capacitación sólo incluye la inducción inicial al funcionario.
	- Periódica	Se realiza capacitación al personal cuando hay cambios significativos en normas o procedimientos.
	- Permanente	Existe un plan de capacitación a los empleados según sus funciones, y una permanente comunicación de las novedades generales de la entidad y específicas del área.
Comunicación Externa	Informes y rendiciones cuentas	
	- Sin estructurar	No están establecidas las necesidades de información de entidades externas; se elaboran informes y rinden cuentas cuando llegan las solicitudes.
	- Semiestructurado	Se conocen los informes periódicos solicitados por entidades externas y se trata de mantener actualizada la información necesaria para elaborarlos. Los informes se preparan cuando son solicitados.
	- Estructurado	Están definidas y estructuradas los informes a elaborar para entidades externas, por lo que se preparan con anticipación a los pedidos.
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		
Evaluaciones	Evaluaciones periódicas	
	- No existe	No existen evaluaciones periódicas.
	- Básica	Se realizan evaluaciones por parte de los responsables directos de las actividades. No están programadas y son básicamente informales. No se comunica el resultado.
	- Intermedia	Se implanta el uso de la tecnología para las evaluaciones continuas realizadas por los responsables. Se facilita la objetividad de las evaluaciones continuas y se permite que se revisen eficientemente grandes volúmenes de datos.
	- Avanzada	Los superiores de las áreas/direcciones responsables de las evaluaciones desarrollan programas de evaluaciones continuas.
Deficiencias	Sistema de comunicación y seguimiento de deficiencias detectadas	
	- No existe	No existe un sistema de comunicación y seguimiento de deficiencias.

	- Eventual	Sólo se comunica en caso de requerimiento o hallazgo significativo.
	- Periódica	Los resultados de las evaluaciones independientes (auditorías y autoevaluaciones) son comunicados periódicamente a los órganos de gobierno y a los responsables de adoptar las medidas correctivas.
	- Permanente	Se elaboran informes periódicos de seguimiento de recomendaciones; se envían a los responsables de las áreas auditadas y a la alta dirección; se automatiza el proceso para agilizar el procedimiento.

Anexo III: Modelos de entrevistas

Entrevista a Jefe de Área

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: realizar un diagnóstico organizacional del área.

La información aquí descrita se maneja de forma confidencial.

CARGO: _____ TIEMPO EN EL CARGO: _____

Personal a cargo: _____

1. ¿La entidad presenta claramente su misión?
2. ¿Existen instrumentos donde estén consolidados los valores de la entidad?
3. ¿Existe un código de ética aprobado? Si es así, ¿ha sido difundido?
4. ¿La entidad cuenta con un organigrama actualizado? ¿Es conocido por todos los empleados?
5. ¿Existe manual de funciones que defina claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo?
6. ¿Considera que existe una adecuada segregación de funciones y procesos? ¿Se mantiene la segregación de funciones durante la ausencia del personal (vacaciones, enfermedad)? ¿Hay algún plan de contingencia para cubrir las ausencias? ¿Hay un plan de reemplazo para retiros (jubilación, etc)?
7. ¿La entidad mantiene descripciones de trabajo por escrito y manuales de referencia (funciones, procesos y procedimientos) que describen las funciones del personal operativo? ¿Existen por escrito procedimientos para el uso del software? ¿Están disponibles para todas las partes interesadas?
8. ¿La entidad ha establecido claramente los requisitos y perfiles de competencia requeridos para los diferentes puestos? ¿Considera que el personal tiene la capacidad y el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus labores? ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?
9. ¿Existe un plan de capacitación de personal en función de sus tareas? ¿Cómo es la inducción a los nuevos empleados? ¿Hay capacitaciones puntuales respecto de nuevas normas o procedimientos?
10. ¿Cuáles son los objetivos del área? ¿Están establecidos por escrito? ¿Se informa a los empleados la importancia de sus tareas para alcanzar esos objetivos?
11. ¿Se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que dificulten alcanzar los objetivos?

-
12. ¿Cuáles son los principales riesgos de no alcanzar sus objetivos a que está expuesta el área? ¿Qué probabilidad de que ocurran existe? ¿Qué impacto tendrían en caso de ocurrir?
 13. ¿Hay definido un nivel de tolerancia al riesgo? Si no lo está, ¿cuál considera que sería?
 14. ¿Se suele tener en cuenta información sobre cambios que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos? ¿Se realizan análisis de escenarios? ¿Considera que el área asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?
 15. ¿Se considera la posibilidad de existencia de fraude?
 16. ¿Qué controles hay establecidos (autorizaciones, conciliaciones, revisiones)? ¿Considera que la carga de trabajo del personal permite realizar adecuadamente los controles? ¿Existe una revisión del funcionamiento de esos controles?
 17. ¿Qué nivel de informatización de los procesos hay? ¿Hay controles automáticos en las aplicaciones? ¿Se revisan estos controles? ¿Existen controles específicos sobre acceso a equipos y aplicaciones? ¿Y copias de seguridad?
 18. Respecto de la generación de información para la toma de decisiones: ¿considera que es de calidad? Es decir, ¿contiene toda la información necesaria, es oportuna, actualizada, exacta, y accesible a todas las personas que la necesitan?
 19. ¿La dirección ha determinado las necesidades de la información y la periodicidad de su emisión? ¿Es conocido por todas las partes pertinentes?
 20. Respecto a la comunicación interna: ¿Está definido el canal por el cual se deben efectuar las comunicaciones, así como qué y cuándo se debe informar? ¿Se realizan reuniones de área periódicamente? ¿Hay mecanismos para que el personal pueda informar cualquier irregularidad? ¿Cómo considera que es la comunicación dentro del área y con otras áreas?
 21. Respecto a los informes externos: ¿Está establecido cuáles son los informes periódicos solicitados por entidades externas o se atienden solicitudes puntuales? ¿Los empleados conocen cuál es la información que suelen solicitar para mantenerla actualizada?
 22. ¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones dentro del área? ¿Es informado el resultado de las evaluaciones a todas las partes interesadas?
 23. ¿Hay evaluaciones independientes?
 24. Cuando se detectan desviaciones o deficiencias: ¿Se toman rápidamente las medidas correctivas y se les hace seguimiento? ¿Se realizan informes sobre las deficiencias detectadas?
 25. Finalmente, en su concepto ¿cómo cree que funciona la entidad en su parte operativa? ¿Qué dificultades considera que presenta? ¿Qué cambios considera necesarios?

Entrevistas a Empleados

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA CARGO

OBJETIVO: conocer e identificar las actividades realizadas en cada cargo.

La información aquí descrita se maneja de forma confidencial.

1. ¿Cuál es su puesto? ¿Qué tiempo lleva en él? ¿Tiene personal a cargo?
2. ¿Cuántas horas trabaja por día?
3. ¿Quién es su jefe inmediato?
4. ¿Cuáles considera que son las habilidades o capacidades principales necesarias para el cargo que ocupa?
5. ¿Conoce cuál es la misión de la entidad?
6. ¿Y los valores de la misma? Si no los conoce ¿Cuáles cree que serían?
7. ¿Sabe si está definido el organigrama dentro del área?
8. ¿Está al tanto si la entidad cuenta con un código de ética?
9. ¿Conoce los objetivos propuestos para el área? ¿Sabe si están documentados?
10. ¿Conoce cómo contribuye el trabajo que Ud. realiza a la consecución de esos objetivos?
11. ¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades? ¿Sabe en dónde están estipuladas las mismas?
12. Para desarrollar sus tareas habituales: ¿cuenta con manuales (o similares) que describan como proceder?
13. ¿Podría escribir brevemente cómo es el procedimiento para cada función que cumple el cargo que Ud. desempeña?
14. ¿Considera que las herramientas que posee para llevar a cabo sus tareas son adecuadas?
15. ¿Cuenta con toda la información necesaria en tiempo y forma?
16. ¿Realiza controles sobre su propio trabajo?
17. ¿Algún superior revisa sus actividades?
18. ¿Alguna vez tuvo una evaluación de desempeño?
19. ¿Considera que tuvo la capacitación necesaria para cumplir sus funciones?
20. ¿Existen capacitaciones periódicas para su área de trabajo?
21. ¿Considera buena la comunicación entre usted y sus compañeros? ¿Con sus jefes? ¿Y con otras áreas?
22. ¿Cuál o cuáles son los medios de comunicación que utilizan normalmente?
23. ¿Está establecido qué información debe comunicar y en qué plazos respecto a su trabajo? (informes o similares)

24. ¿Las sugerencias brindadas por Ud., son tenidas en cuenta por su jefe?
25. ¿Qué dificultades identifica en relación a sus tareas? ¿Qué cambios considera necesarios?

Anexo IV: Código de Ética

ÁREA: COMERCIAL

FECHA: DICIEMBRE 2024

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA INSTITUCIONAL

COBRANZAS

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 1 de 9

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA INSTITUCIONAL

El presente código de ética y conducta refleja la filosofía, deberes y obligaciones de la Institución en el ejercicio de su gestión, no solo al interior de ella y de cada uno de sus colaboradores, sino también vela porque terceros con quienes desarrolle actividades cumplan de igual manera.

Los postulados aquí contenidos, además de constituir una declaración de compromisos y responsabilidades, son también orientadores de la convivencia, la dignidad, la responsabilidad y la rectitud del comportamiento; siendo el reflejo de un trabajo de consenso y construcción por todos y cada uno de quienes pertenecemos a esta institución.

Propósito

El propósito de éste Código es reunir en un único instrumento los valores, principios básicos y pautas de comportamiento que orienten la conducta del personal. Se debe tener presente que los valores y pautas aquí establecidos constituyen una guía para tomar decisiones (qué hacer), y para relacionarse con superiores, dependientes, pares, proveedores, adjudicatarios y cualquier otra persona física o jurídica con la que se interactúe en ocasión del desempeño de las funciones o en representación del Instituto.

El presente Código tiene como objetivos:

- Promover los valores del Instituto.
- Precisar el comportamiento ético deseable para el cumplimiento íntegro de las funciones.
- Reducir las subjetividades en las interpretaciones personales sobre los principios éticos y sobre lo que se debe y no se debe hacer.
- Brindar seguridad al personal respecto de las normas que regulan su actividad.
- Fomentar la cultura ética institucional como herramienta de prevención y detección de posibles hechos de corrupción.
- Fortalecer la imagen y reputación del Instituto y consolidar su identidad de compromiso con la ética pública.

ALCANCE

El presente Código se aplica a todo el personal del Instituto, cualquiera sea su rango y jerarquía, y la modalidad de su vínculo contractual con éste. También se hará extensivo, en lo que aplique, a cualquier persona, natural o jurídica, que preste servicios a la organización o actúen en nombre y/o representación del Instituto.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 2 de 9

1. VALORES

Los principios y valores están basados en el desarrollo de una cultura de confianza y lealtad de parte de los funcionarios hacia el trabajo en equipo, y se convierten en el fundamento de actuación de todos los colaboradores y en la guía de consulta ante cualquier duda o conflicto. Por ello, los colaboradores y terceros deberán conocer este código para direccionar su conducta correctamente.

Transparencia: Asegurar que la gestión diaria de la institución, esté enmarcada en los principios de legalidad, actuando con honradez para con la Institución, adjudicatarios, autoridades y comunidad.

Integridad: capacidad de actuar con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Implica honestidad, responsabilidad y rectitud en la conducta.

Honestidad: obrar y actuar con rectitud, sin duda de ambigüedad, con objetividad y claridad, cumpliendo siempre con la normatividad vigente. Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Respeto: comprensión y aceptación de las condiciones como seres humanos con derechos y deberes dentro de la empresa. Fomenta armonía y cordialidad entre cada uno de los funcionarios.

Responsabilidad: Es el manejo adecuado de los recursos, y el desarrollo eficiente de los procesos que se deben realizar en cada puesto, de tal modo que se cumpla con los estándares de excelencia y calidad. Actuar con diligencia y seriedad, asumiendo las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo por ellas.

Lealtad: hace referencia a la fidelidad, compromiso, confidencialidad y defensa de intereses por parte de las personas que trabajan en la institución.

Vocación de servicio: predisposición para ayudar y satisfacer necesidades de otros con entrega y entusiasmo. Implica actuar con empatía, es decir, poniéndose en el lugar del otro.

Colaboración: (Solidaridad/Trabajo en equipo) Es la disposición de ayudar a los compañeros cuando necesiten apoyo en alguna circunstancia, para lograr los objetivos propuestos por el departamento y la institución.

Espíritu constructivo: Actitud positiva, optimismo, buena fe, por parte de las personas que laboran dentro del área

Eficiencia (Profesionalismo): utilizar nuestras destrezas, conocimientos y habilidades para proveer la más alta calidad en los servicios prestados.

Equidad: disposición de actuar con justicia, asegurando un trato digno e igualitario a las partes interesadas que intervienen en nuestras actividades.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 3 de 9

2. PAUTAS DE COMPORTAMIENTO

2.1 Fidelidad a los intereses del Instituto

Todos los funcionarios deben actuar de conformidad con los intereses del organismo, evitando situaciones que privilegien intereses particulares o de terceros por sobre los del Instituto.

2.2 Responsabilidad

Cada funcionario debe desempeñar las funciones a su cargo con eficacia, idoneidad y diligencia, de acuerdo a los principios de buena fe, integridad e imparcialidad. Además, debe recordar que:

- Es responsable por la eficacia y rendimiento de sus tareas y del personal a su cargo, según la organización del trabajo dispuesta por la Administración.
- Es responsable por los informes y documentación que firma, teniendo derecho a dejar asentada su opinión técnica y suscribir sólo aquello con lo que esté de acuerdo.

La puntualidad en reuniones de cualquier índole, y el cumplimiento de los diferentes horarios establecidos por la Institución, son claves para la buena marcha de los negocios, por lo que su observancia es de carácter obligatorio

Cada uno de los colaboradores es la imagen que la Institución transmite ante terceros, por lo que se debe velar siempre por una presentación adecuada y digna de la Institución que representa.

2.3 Trato igualitario

Todos los integrantes del Instituto deben dispensar un trato respetuoso y justo al resto de los agentes -superiores y dependientes- en el desarrollo de las tareas laborales. Esto implica brindar un trato amable e igualitario tanto a compañeros como a todos los agentes del organismo en general.

Todos deben dar un trato transparente e igualitario a los adjudicatarios, proveedores y ciudadanos en general con quienes interactúan en ocasión del cumplimiento de sus funciones.

El Instituto no tolera la discriminación en ninguna de sus formas.

2.4 Observancia a la ley

Todo agente debe desempeñar las funciones de conformidad con las leyes, las disposiciones internas y normativas específicas aplicables al Instituto. Esto implica:

- Tomar los recaudos necesarios para poner al Instituto a resguardo de posibles sanciones por incumplimiento de la legislación vigente y de las normativas emitidas por los organismos reguladores de sus actividades.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 4 de 9

- Interpretar las normas de acuerdo a su espíritu y su verdadero sentido, teniendo siempre en miras para su aplicación los objetivos perseguidos por el Instituto.
- No aplicar las normas de modo irreflexivo.

2.5 Uso de los recursos

Los recursos asignados para el cumplimiento de las funciones de cada agente son del Instituto. Su deber es cuidarlos y administrarlos eficientemente, evitando su desaprovechamiento, uso indebido, daño intencional o pérdida por negligencia.

Los que le sean asignados deben ser utilizados *exclusivamente* para los fines que fueron autorizados:

- *No facilitar su uso a terceros no autorizados.*
- *No retirarlos del Instituto sin autorización previa.*
- *No utilizarlos para fines diferentes para los que fueron asignados.*
- *No utilizarlos para actividades particulares o negocios externos.*
- *No utilizar el horario laboral para llevar a cabo actividades particulares ajenas a sus funciones en el Instituto que impidan el adecuado cumplimiento de tu trabajo.*

Los activos y herramientas de la Organización incluyen dinero, vehículos, inventarios, equipos de oficina y tecnológicos, elementos y útiles de oficinas, hardware y software, entre otros. Todos los funcionarios son responsables de salvaguardarlos y utilizarlos de manera adecuada y eficaz, con el fin de evitar su desperdicio, pérdida, robo o utilización indebida.

Es una obligación ética y moral por parte de todos los colaboradores de la Institución, comunicar de inmediato a su superior cualquier sospecha o conocimiento de pérdida, daño, uso indebido, robo, malversación o destrucción de activos de propiedad de la Organización.

2.6 Cuidado de información, documentos y registros

Preservar y cuidar los registros, bases de datos, documentos e información del Instituto. Se debe utilizar la información exclusivamente para los fines para los que fue asignada. En ningún caso se debe:

- *Falsificar ni alterar los registros o cualquier otra documentación.*
- *Permitir que un tercero altere o falsifique registros o documentación.*
- *Distorsionar la naturaleza de las gestiones, transacciones o convenios.*
- *Utilizar en beneficio propio o de terceros allegados la información volcada en registro o informes.*
- *Utilizar la información para fines para los que no fue autorizada.*
- *Divulgar información sin autorización previa.*
- *Usar datos personales de otros agentes para su persecución, acoso laboral u otras formas de hostigamiento.*

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 5 de 9

2.7 Gestión Transparente

Cada funcionario debe tomar los recaudos necesarios para asegurar un manejo transparente de la información del Instituto y de la toma de decisiones en cuyo trámite participe.

Una decisión es transparente cuando:

- Se adopta y es publicada a la vista de todos.
- Cuenta con la aprobación de la autoridad competente.
- Se basa en elementos objetivos y en un análisis razonable de los riesgos involucrados.
- Deja documentado sus fundamentos en forma clara.
- Privilegia los intereses de la institución por sobre cualquier interés particular.
- Es oportunamente comunicada por los canales adecuados.

Los funcionarios deberán rendir cuentas por sus actos de gestión exteriorizando las razones que los motivan y el de las decisiones en cuyos procesos intervengan, como así también los fines y propósitos con ellos perseguidos.

2.8 Información confidencial

No se deberá revelar a personas ajenas al Instituto (incluso familiares o allegados) información *confidencial* –no destinada al público - ni aquella cuya divulgación pueda causar un perjuicio al Instituto.

Es deber de todo colaborador preservar y contribuir con las políticas de privacidad y salvaguarda de la información, así como el uso de las mismas para tareas que tienen que ver con el desarrollo de las actividades laborales.

Es también compromiso de todos los colaboradores dar aviso a su jefe inmediato de toda situación de mal uso o que pueda generar deficiencias de seguridad de la información.

2.9 Ambiente seguro

El Instituto promueve una cultura de prevención y evaluación de riesgos, ambiente e higiene y la mejora continua de las condiciones de trabajo.

Los agentes deberán:

- *Tomar los recaudos necesarios para mantener un entorno laboral saludable y seguro. Utilizar la indumentaria y los elementos de protección personal, y cumplir con las normas de seguridad y con los requerimientos impartidos por los superiores.*
- *Evitar toda situación que pueda poner en riesgo su integridad física o la de sus compañeros.*
- *Reportar todo aquello que pueda ser una amenaza para la salud o integridad del personal o para el medio ambiente, así como todo incidente o accidente del que tome conocimiento.*
- *Participar activamente de las políticas de prevención de accidentes laborales y evaluación del riesgo.*

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 6 de 9

2.10 Capacitación y entrenamiento

El Instituto fomenta y valora la capacitación y el entrenamiento del personal, garantizando igualdad de oportunidades a los agentes, de acuerdo a su perfil y siguiendo el derecho a la capacitación.

Se insta a los funcionarios a participar de las capacitaciones que brinda el organismo. Los cursos y programas de formación serán dados a conocer a través de medios idóneos a fin de garantizar el conocimiento fehaciente de todo el personal.

2.11 Obsequios

Se entiende que un obsequio ha sido recibido por un funcionario con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones cuando el mismo no se hubiera ofrecido si no desempeñara el cargo que ejerce.

El Instituto no promueve a nivel institucional la recepción de regalos por parte de sus empleados. Las Direcciones no deben fomentar la aceptación de regalos y deben controlar el cumplimiento del régimen de obsequios. Los funcionarios no deben solicitar, aceptar ni recibir regalos, atenciones o donaciones de cualquier tercero que pretenda influir en su comportamiento como integrante de la institución.

Se entiende por regalo: viajes, comidas, alojamientos no exceptuados, donaciones, descuentos, privilegios, asistencia a eventos, servicios, beneficios, o su equivalente en dinero. Las invitaciones para participar en eventos, congresos, ferias, cursos técnicos deben ser informadas formalmente al Superior y debidamente autorizadas.

En caso de duda frente al recibimiento de una atención, el colaborador deberá consultar a su jefe inmediato, gerente de área o vicepresidente de la correspondiente unidad sobre la aceptación o no del obsequio.

Excepción. Sólo se pueden aceptar aquellas atenciones u obsequios que:

- a) Sean de cortesía o de costumbre diplomática, cuya aceptación obliguen razones protocolares. En este supuesto la atención deberá considerarse propiedad de la institución y no personal del empleado.
- b) Sean hospitalidades relacionadas con exigencias laborales como, comidas de trabajo, siempre que los costos involucrados sean acordes a las costumbres locales para almuerzos de negocios.
- c) Representen un escaso valor económico y a la vista de cualquier observador imparcial no puedan ser considerados como un medio para influir sobre la objetividad de tus decisiones.

2.12 Consideraciones ante el fraude, el soborno y la corrupción

Es obligación de todos los colaboradores, reportar oportunamente cualquier acto o indicio de fraude, soborno o corrupción a su jefe inmediato o a algún superior.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 7 de 9

Se entiende por soborno ofrecer, prometer, dar, aceptar o solicitar cualquier clase de dádiva o beneficio para inducir a otra persona a realizar una conducta ilegal o que viole la confianza (hacer o dejar de hacer). También se entiende por soborno ofrecer o solicitar cualquier pago de facilitación, entendido este como el pago que se hace a un colaborador para que realice más rápidamente (antes de los tiempos estimados o saltándose los procedimientos) una función propia de su cargo.

El fraude es toda acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete. Asimismo, es todo acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros.

La corrupción es prometer, ofrecer o conceder a directivos, administradores, colaboradores o asesores de la institución una dádiva o cualquier beneficio no justificado para que favorezca al que realice estas conductas o a un tercero en perjuicio de la institución.

El soborno y cualquier práctica relacionada con el fraude o la corrupción se encuentran totalmente prohibidos por el Instituto, y se sancionará rigurosamente estas conductas, con el agravante que se harán las denuncias correspondientes ante las autoridades correspondientes cuando aplique.

2.13 Conflicto de Intereses

Un conflicto de intereses se produce cuando las actividades o relaciones del personal de la institución con terceros, afectan o aparentan afectar la objetividad de las decisiones laborales a su cargo.

Por ello, se deberá evitar toda situación que importe un conflicto de intereses real o potencial y toda actividad que privilegie intereses particulares o de terceros por sobre los del Instituto.

Ante un conflicto de interés se debe informar la situación o relación generadora o que aparenta generar un conflicto de intereses ante un superior. No se debe intervenir en ninguna gestión o decisión en la que esté o pudiera estar involucrado tu interés particular, el de tus familiares o de terceros allegados.

3. PRÁCTICAS CONTROLADAS Y PROHIBIDAS

El Instituto no tolera por parte de ninguno de sus miembros, entre otros, los comportamientos y actividades que se describen a continuación:

- ✓ Comportamientos violentos o amenazadores, o indicios del mismo con directivos, compañeros, o cualquier tercero.
- ✓ Tenencia o porte de cualquier tipo de arma.
- ✓ Venta, porte o consumo de sustancias alucinógenas o alcohólicas.
- ✓ Llegar a las instalaciones de la empresa bajo los efectos de cualquier sustancia del punto anterior.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 8 de 9

- ✓ El suministrar a terceros datos o información confidencial de la institución, de los activos y de los directivos de la misma.
- ✓ Discriminaciones de cualquier índole.
- ✓ Actos de corrupción y/o de favorecimiento para sí o para terceros en detrimento de la institución o de las buenas prácticas del presente código.

4. RÉGIMEN SANCIONATORIO

Cualquier colaborador de la institución que dolosamente o con culpa incurra en actos que vayan en contrario de lo establecido en el presente CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA será sancionado con lo previsto en la Ley y en el reglamento interno de trabajo de la organización.

5. DISPOSICIONES FINALES

Las normas, pautas y postulados consignados en este código son de obligatorio cumplimiento para los colaboradores de la institución, y regirá para los demás grupos de interés de la misma.

Código de Ética	Año: 2024 - Versión:1
	Página 9 de 9

CIUDAD, DÍA / MES / AÑO

Referencia: Aceptación del código de ética y comportamiento

Yo _____, identificado con DNI No. _____ manifiesto que:

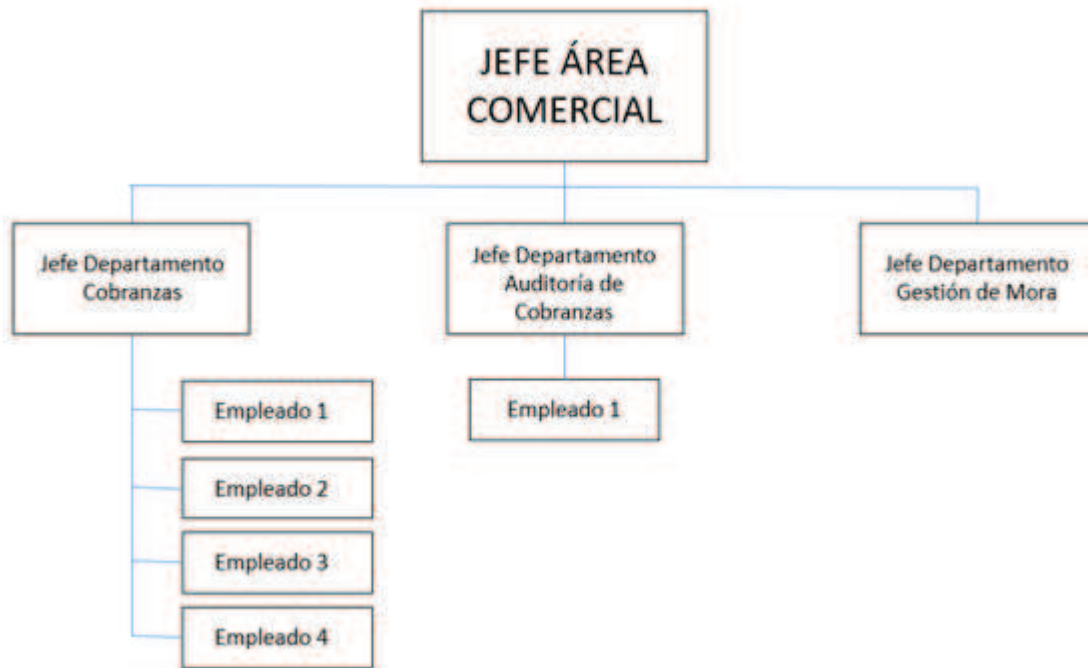
He leído el “Código de Ética y Comportamiento Institucional”, el cual contiene las normas de conducta, las que acataré a plenitud con plena convicción de las mismas.

Conozco y entiendo, la responsabilidad de adoptar todas las medidas necesarias expuestas en el presente código y que entiendo que el desconocimiento e incumplimiento de las normas, pautas y orientaciones del Código, puede acarrear graves consecuencias de tipo administrativo y legal.

Cordialmente,

Firma del Colaborador

Anexo V: Organigrama



Anexo VI: Manual de Funciones

ÁREA: COMERCIAL

FECHA: DICIEMBRE 2024

MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA COMERCIAL

CÓDIGO: 01

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	2 de 13

Responsables de los Cambios al Manual de Funciones

Elaboración del Documento

Elaborado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Revisión del Documento

Revisado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Verificación del Documento

Verificado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Aprobación del Documento

Aprobado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	3 de 13

Tabla de Contenido

Jefe del Área Comercial	4
Jefe del Departamento Cobranzas	6
Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (1)	7
Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (2)	8
Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (3)	9
Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (4)	10
Jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas	11
Empleado administrativo del Dpto. Auditoría de Cobranzas	13
Jefe del Departamento Gestión de Mora	14

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	4 de 13

Jefe del Área Comercial

- Área: Comercial.
- Dependencia jerárquica y funcional: Dirección de Desarrollo Humano.
- Responsabilidades: ante el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: Dpto. Cobranzas, Dpto. Auditoría de Cobranzas y Dpto. Gestión de Mora
- Carga horaria:

Responsable inmediato del correcto funcionamiento de la oficina Comercial, dirigiendo y controlando el efectivo desarrollo de las tareas propias de dicha oficina y de las acciones y responsabilidades del personal a su cargo.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Instrumentar sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros del Instituto, promoviendo la eficiencia y eficacia atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de cobro por parte del Instituto. Gestionar todas las acciones inherentes a la cobranza, para lograr mantener e incrementar la recaudación, actualizando y controlando la cartera de deudores y realizar la cobranza de los créditos activos.

FUNCIONES

- Coordinar y Gestionar todas las actividades inherentes a la cobranza.
- Gestiones realizadas para lograr incrementar recaudación.
- Controlar y Gestionar el Cobro de deudas y depuración de deudas.
- Controlar Convenios de Mora firmados con los beneficiarios de créditos.
- Controlar los Convenios de Refinanciación.
- Controlar sistema descuento por recibo de Sueldo, Débito Automático de entidad bancaria.
- Presentar al H. Directorio alternativas de planes de pago tanto para morosos como beneficiarios al día.
- Elaborar la estrategia de Cobro a deudores crónicos.
- Elaborar información estadística.
- Cumplir con el envío de información de los Fideicomisos existentes en el Instituto, de la recaudación/Facturación mensual.
- Proponer nuevas alternativas de cobro (tarjetas de débito-crédito etc.) para mejorar la cantidad de beneficiarios, acrecentar las bocas de cobro.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	5 de 13

- Identificar con las Áreas de Gestión Notarial y Agrimensura barrios que no posean planos de loteo aprobado para gestionar la elaboración y aprobación de los planos a los fines de regularizar el dominio.
- Gestionar solicitudes de beneficiarios para cancelación total de deuda.
- Liquidación y reparto de boletas a los empleados.
- Elaborar anteproyectos de Resolución vinculados a la temática de competencia.
- Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de sus incumbencias, las complementarias de las mismas, las necesarias para su administración interna y las que fije el Directorio del Instituto.

PERFIL OCUPACIONAL

- Conocimiento técnico
- Conocimiento del marco legal y reglamentario
- Liderazgo
- Proactividad

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	6 de 13

Jefe del Departamento Cobranzas

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Área Comercial.
- Responsabilidades: ante el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: cuatro empleados administrativos/atención al público.
- Carga horaria: 7 hs.

Responsable inmediato del correcto funcionamiento de la oficina Cobranzas, dirigiendo y controlando el efectivo desarrollo de las tareas propias de dicha oficina y de las acciones y responsabilidades del personal a su cargo.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Gestionar al personal de la oficina Cobranzas con el objetivo de asegurar una correcta atención a los adjudicatarios.

FUNCIONES (Res.4733/22 - Anexo I)

- Organizar el trabajo del personal de la oficina para garantizar el cumplimiento de las siguientes tareas de manera eficiente:
 - Altas de nuevos barrios, bajas y modificaciones de los adjudicatarios en la Cuenta Corriente.
 - Emisión e impresión de las facturas mensuales de todos los adjudicatarios.
 - Articular la distribución con los distribuidores en toda la Provincia.
 - Emisión de boletas de pago por distintos conceptos.
 - Atención presencial, telefónica y vía web de las consultas de adjudicatarios de toda la Provincia. Recepción y respuesta a reclamos y gestiones.
- Redactar informes sobre el estado de los adjudicatarios.
- Colaborar con la atención a los adjudicatarios.
- Desarrollar además todas las otras funciones necesarias para su administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de Software
- Conocimiento de normativa
- Proactividad
- Liderazgo
- Vocación de servicio

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	7 de 13

Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (1)

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Departamento Cobranzas.
- Responsabilidades: ante el Jefe del Departamento Cobranzas, el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 7 hs.

Responsable inmediato del correcto registro de datos de barrios y adjudicatarios en el sistema de cuenta corriente.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Mantener actualizada toda la información relativa a los grupos habitacionales y adjudicatarios.

FUNCIONES

- Altas de nuevos barrios en la Cuenta Corriente.
- Altas, bajas y modificaciones de los adjudicatarios en la Cuenta Corriente.
- Elaboración de informes sobre el estado de los adjudicatarios.
- Reflejar toda modificación referida a grupos habitacionales y adjudicatarios que sea establecida por Resolución en el sistema de Cuenta Corriente.
- Desarrollar todas las otras funciones necesarias para la administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de software
- Conocimiento e interpretación de normativa

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	8 de 13

Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (2)

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Departamento Cobranzas.
- Responsabilidades: ante el Jefe del Departamento Cobranzas, el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 7 hs.

Responsable inmediato de emisión de cuotas de escrituras y canon de cesiones, y de emisiones de certificados de libre deuda.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Emisión de cuotas de escrituras y de cánones de cesiones, así como de emisión de certificados de libre de deuda y resúmenes de estados de créditos. Además, colabora con la atención al público.

FUNCIONES

- Emisión de cuotas de escrituras y de cánones de cesión.
- Emisión de certificados de libre deuda.
- Emisión de resúmenes de estado del crédito.
- Atención al público.
- Desarrollar todas las otras funciones necesarias para la administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de Software
- Conocimiento de normativa
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	9 de 13

Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (3)

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Departamento Cobranzas.
- Responsabilidades: ante el Jefe del Departamento Cobranzas, el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 6 hs.

Responsable inmediato de la gestión de expedientes en el área comercial.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Gestión de los expedientes que ingresan y egresan del área con su respectivo seguimiento y control. Además, colaboración con la atención al público.

FUNCIONES

- Ingreso y egreso de expedientes del área comercial.
- Atención al público.
- Desarrollar todas las otras funciones necesarias para la administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de Software
- Conocimiento de normativa
- Trabajo en equipo
- Dinamismo
- Vocación de servicio

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	10 de 13

Empleado administrativo del Dpto. Cobranzas (4)

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Departamento Cobranzas.
- Responsabilidades: ante el Jefe del Departamento Cobranzas, el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 6 hs.

Responsable inmediato de la atención al público.
--

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Llevar a cabo la atención al público por los diferentes medios de comunicación, brindando la información requerida y gestionando los trámites solicitados.

FUNCIONES

- Atención al público.
- Actualización de datos personales de adjudicatarios.
- Desarrollar todas las otras funciones necesarias para la administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Conocimiento de normativa
- Trabajo en equipo
- Empatía
- Habilidades comunicativas.
- Vocación de servicio

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	11 de 13

Jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas

- Área: Comercial.
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Área Comercial.
- Responsabilidades: ante el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: un empleado administrativo.
- Carga horaria: 7 hs.

Responsable inmediato del correcto funcionamiento de la oficina Auditoría de Cobranzas, dirigiendo y controlando el efectivo desarrollo de las tareas propias de dicha oficina y de las acciones y responsabilidades del personal a su cargo.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Gestionar al personal de la oficina con el objetivo de asegurar un correcto funcionamiento del proceso de cobranzas. Instrumentar sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros del Instituto.

FUNCIONES (Res.4733/22 - Anexo II)

- Elaboración y mantenimiento de la base de datos del Área Comercial para la confección de informes de gestión y recupero.
- Imputación de las cobranzas a la cuenta corriente.
- Cálculo de cancelaciones anticipadas parciales y totales de deuda, y cancelaciones por fondo solidario.
- Control de pagos de cancelaciones y cuotas de escrituras.
- Cálculo de montos abonados y cambios de costo de adjudicatarios con canon de uso.
- Elaboración de bases de datos para planes especiales.
- Monitoreo y auditoría de las cuentas corrientes.
- Actualización de deudas en gestión judicial.
- Elaboración de informes de cuentas corrientes para el Área Legal.
- Interacción con Departamentos Comerciales de las Regionales.
- Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de sus incumbencias, las complementarias de las mismas, las necesarias para su administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Amplio manejo de Software.
- Manejo de base de datos.
- Capacidad de análisis e interpretación de datos.
- Conocimiento de la normativa.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	12 de 13

Empleado administrativo del Dpto. Auditoría de Cobranzas

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas.
- Responsabilidades: ante el Jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas, el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 6 hs.

Responsable inmediato del control de los ingresos y del intercambio de datos de cobranzas con los distintos agentes de cobro.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Control de los ingresos y el intercambio de datos con los distintos organismos recaudadores.

FUNCIONES

- Control de los ingresos por las distintas bocas de cobranzas y bancos.
- Envío y recepción de los datos de cobranzas de Administración Central, Caja de Jubilaciones, Organismos Públicos, Municipalidades y Entes Descentralizados.
- Relación con los bancos y agentes de cobro en sus distintas etapas, envío y recepción de débitos y modificaciones de datos de cobranzas.
- Tramitación de pedidos de devoluciones.
- Identificación e informe a Tesorería de la cuenta del fideicomiso.
- Elaboración de informes de Facturado y Recupero
- Confección de informes históricos por servicios de cobro.
- Preparación de informes de convenios y cancelaciones.
- Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de sus incumbencias, las complementarias de las mismas, las necesarias para su administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de Software
- Capacidad de análisis e interpretación de datos.
- Conocimiento de la normativa.
- Planificación y organización

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS	
	MF-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	13 de 13

Jefe del Departamento Gestión de Mora

- Área: Comercial
- Dependencia jerárquica y funcional: Jefe del Área Comercial.
- Responsabilidades: ante el jefe del área, el Director de DH y el Tribunal De Cuentas De La Provincia De Entre Ríos.
- Personal a su cargo: no.
- Carga horaria: 7 hs.

Responsable inmediato de la gestión de mora.
--

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Gestionar la base de datos de adjudicatarios para determinar los morosos y llevar a cabo políticas para la reducción de la incobrabilidad.

FUNCIONES (Res.4733/22 - Anexo III)

- Gestión de la base de datos de la cuenta corriente a los fines de elaborar Informes de morosidad.
- Analizar, proponer y ejecutar planes de acción con el objetivo de reducir la incobrabilidad.
- Elaboración de las cédulas y liquidaciones de deuda de los adjudicatarios, su emisión y notificación legal a través de los notificadores oficiales.
- Elaboración de los legajos y expedientes de los adjudicatarios en mora a los efectos de elevarlos a la Gerencia de Asuntos Legales para el inicio de acciones judiciales.
- Tramitación de la póliza de seguro de incendios de los grupos habitacionales.
- Control de la carga de resoluciones en la cuenta corriente.
- Elaboración de informes de impacto de propuestas de cambio en sistemas de financiación.
- Desarrollar además todas las otras funciones que surjan de sus incumbencias, las complementarias de las mismas, las necesarias para su administración interna y las que fijen sus superiores.

PERFIL OCUPACIONAL

- Manejo de Software
- Capacidad de análisis e interpretación de datos.
- Conocimiento de la normativa.
- Proactividad

Anexo VII: Matriz y Mapa de Riesgos

Tabla 1

Matriz de Probabilidad

Nivel	Probabilidad
5	Frecuente
4	Probable
3	Ocasional
2	Posible
1	Improbable

Tabla 2

Matriz de Impacto

Nivel	Impacto
5	Severo
4	Sustancial
3	Significativo
2	Moderado
1	Menor

Tabla 3

Niveles de Tolerancia al Riesgo y tratamiento

Riesgo	Tratamiento
Alto	Evitar
Medio	Reducir
Bajo	Transferir/Aceptar

Tabla 4

Matriz de Riesgos

TOPE DE RIESGO	Probabilidad	Casi certeza	5	5	10	15	20	25
		Probable	4	4	8	12	16	20
		Posible	3	3	6	9	12	15
		Improbable	2	2	4	6	8	10
		Raro	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5	
			Menor	Moderado	Significativo	Sustancial	Severo	
			IMPACTO					

Tabla 5

Nivel de desarrollo de controles

Nivel	Controles
3	Adecuados
2	A mejorar
1	A implementar

Tabla 6
Mapa de Riesgos

Riesgo Identificado	Causa	Probabilidad	Impacto	Mapa de riesgo		Tratamiento	Medida de Control	Controles
				Nivel Riesgo (IxP)	Color			
Inconsistencia en los registros de recaudación	Diferencias entre rendiciones e ingresos de dinero.	3	5	15		EVITAR	Conciliaciones de la cuenta corriente con los registros contables	3
Retraso en la recaudación	retrasos en la actualización de la información	3	5	15		EVITAR	Controles diarios sobre las rendiciones de cuentas e imputación a la cuenta corriente	3
Incremento de la morosidad	Falta de pago por parte de los adjudicatarios	4	4	16		EVITAR	Implementación de sistemas de seguimiento de deudores y políticas activas de recupero.	2
Realización de convenios de pagos sin cumplir los requisitos	Falta de control de los requisitos / Desconocimiento de normativa	2	4	8		REDUCIR	Control automático del sistema y autorización de convenios por un superior / Socialización de las normativas.	3
Extravío de expedientes	Libre acceso de la documentación	3	5	15		EVITAR	Oficina cerrada con llave	1
Sobrecarga de trabajo en un solo funcionario o duplicidad de funciones	Falta de manual de funciones/segregación de funciones	3	2	6		Reducir	Definir y diseñar un manual de funciones/ adecuada segregación de funciones	2

concentración de funciones en una sola persona	Limitado personal calificado/ Falta de sistema de reemplazos	3	5	15		EVITAR	Implementar capacitaciones periódicas y un sistema de reemplazos	1
Pérdidas de información	Inexistencia de respaldos físicos y digitales	5	5	25		EVITAR	Backup	3
Pérdidas de integridad de la información	Falta de controles de acceso	5	5	25		EVITAR	Controles de acceso (usuario y contraseña)	3
Desmotivación del personal	Falta de capacitación sobre objetivos y su aporte	2	2	4		TRANSFERIR/ ACEPTAR	Capacitaciones sobre objetivos y cómo sus responsabilidades aportan a los mismos	1
No poder resolver inquietudes de los adjudicatarios	Falta de acceso a la información oportuna	4	2	8		REDUCIR	Implementación de sistemas de información periódicos y reuniones por área.	1
Posibilidad fraude	Informes elaborados con errores u omisiones premeditadas	2	4	8		REDUCIR	Separación de funciones, control de superiores y adecuado respaldo documental.	3

Anexo VIII: Manual de Procedimientos

ÁREA: COMERCIAL

FECHA: DICIEMBRE 2024

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COBRANZAS

CÓDIGO: 01

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	2 de 11

Responsables de los Cambios al Manual de Procedimientos

Elaboración del Documento

Elaborado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Revisión del Documento

Revisado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Verificación del Documento

Verificado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Aprobación del Documento

Aprobado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	3 de 11

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. SECTOR RESPONSABLE	4
5. ACTIVIDADES	5
5.1. ATENCIÓN AL PÚBLICO	5
5.2. REIMPRESIÓN DE BOLETAS	6
5.3. EMISIÓN DE CUOTAS	6
5.4. REFINANCIACIONES	7
5.5. CONFECCIÓN DE CERTIFICADOS	8
5.6. GESTIÓN DE EXPEDIENTES	9
5.7. CARGA Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN CUENTA CORRIENTE	10

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	4 de 11

1. INTRODUCCIÓN

Se ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta el departamento Cobranzas, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal sobre la ejecución de las actividades establecidas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación en la estructura orgánica del área.

2. OBJETIVO

Gestionar tareas relacionadas a la cobranza de los adjudicatarios.

3. ALCANCE

La presente norma tiene alcance para las operaciones realizadas en la oficina del departamento Cobranzas con las excepciones establecidas en cada caso en particular.

4. SECTOR RESPONSABLE

El responsable es el departamento Cobranzas, sin perjuicio que en determinados casos puntuales se detallen otros responsables.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	5 de 11

5. ACTIVIDADES

- 5.1 Atención al público
- 5.2 Reimpresión de boletas
- 5.3 Emisión de cuotas
- 5.4 Refinanciaciones
- 5.5 Confección de certificados
- 5.6 Gestión de expedientes
- 5.7 Carga y actualización de datos en cuenta corriente

5.1 ATENCIÓN AL PÚBLICO

La atención puede ser presencial, telefónica, por mensajería instantánea (Whatsapp), por correo electrónico o vía consulta en la web (ticket).

En cualquiera de los casos, el primer paso es corroborar si quien consulta es un adjudicatario o un tercero, y solicitar el dni de alguno de los titulares de la casa o número de barrio y crédito.

Si se trata de un tercero, se podrá corroborar a quién pertenece la vivienda y sólo informar si el crédito se encuentra activo (al día o moroso) o cancelado.

Si quien consulta es el adjudicatario, se procede a corroborar los datos de la cuenta y actualizar la información de contacto, para luego atender la consulta específica de la persona. Las más habituales son: informe del estado de la vivienda, consulta de deuda, emisión de cuotas, reimpresión de boletas, pedidos de refinanciación o cancelación de deuda o del crédito, y confección de certificados de libre deuda o de vivienda social.

Si es necesario, se deriva la consulta al área que corresponda (social, escrituraciones y boletos, etc.)

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	6 de 11

Es esencial, en todo momento, mantener una actitud positiva hacia el adjudicatario, identificando sus necesidades, escuchando con atención y tratando de satisfacer sus consultas de forma rápida y eficaz.

5.2 REIMPRESIÓN DE BOLETAS

La reimpresión de boletas se realiza cuando los adjudicatarios solicitan la boleta mensual o una anterior adeudada.

Para ello, se ingresa al sistema de cuenta corriente y se busca el crédito. Se abre la aplicación Reimpresión de Boletas, se selecciona el Tipo de Cuenta que se quiere reimprimir -principal, canon, cuota escritura-, se elige la cuota, el monto y la fecha de vencimiento de la boleta a reimprimir. Luego, se imprime en papel o en formato PDF, según se trate de una consulta presencial o haya que enviar la boleta por un medio electrónico.

5.3 EMISIÓN DE CUOTAS

La emisión de cuotas se reserva para casos de cuotas de escrituras o de cánones de cesión de derechos. En ambos casos las solicitudes se reciben desde el área correspondiente (Escrituraciones o Social) por medio de un expediente. Las cuotas de escrituras también pueden ser solicitadas por correo electrónico por parte de un superior que autorice la emisión.

Se ingresa al sistema de cuenta corriente, se busca el crédito, se abre el sistema Tipo de Cuenta y se ingresa monto de la cuota y plazo; se crea el esquema de financiación Escritura. Luego se ingresa al esquema creado y se emite la o las cuotas correspondientes.

Los montos de las cuotas a emitir, para el caso del canon y las escrituras nuevas, está previamente determinado y el jefe de área lo informa periódicamente a todo el personal.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	7 de 11

Para casos de cuotas de escrituras que hubiesen tenido un esquema anterior creado, como paso previo a la emisión de la cuota, el jefe de Auditoría de Cobranzas realiza un control de pagos anteriores registrados en dicho esquema por concepto de escritura, y procede a generar la nueva cuota por el monto parcial actualizado de la parte que se encontrase impaga. En estos casos, la función del personal de cobranzas es sólo imprimir las boletas generadas por el jefe de Auditoría.

5.4 REFINANCIACIONES

En los casos de adjudicatarios con deuda, estos pueden solicitar la cancelación de la deuda o un nuevo plan de pagos. Cualquier adjudicatario puede solicitar la cancelación anticipada del crédito, en caso de cumplir con los requisitos.

En todos los casos se informa al adjudicatario el monto estimado de la deuda o monto a cancelar y se aguarda la confirmación para proseguir con el trámite.

Cancelación de deuda: una vez informado el monto estimado y recibida la confirmación por parte del adjudicatario, se solicita al Jefe de Auditoría de Cobranzas la emisión de la boleta de cancelación de deuda. Se reimprime y envía o entrega la boleta al adjudicatario y, de ser necesario los datos para realizar el pago por medio de una transferencia electrónica.

Plan de pagos: se ingresa al sistema de cuenta corriente y a la aplicación Nuevo Cambio de Financiación. Se busca el crédito y se corroboran los datos del adjudicatario. Se deberá elegir el período en que comenzará el nuevo plan de financiación y, de ser necesario, se carga cualquier pago de cuota posterior a la fecha de aplicación del cual el adjudicatario presente el comprobante correspondiente. Luego se ensaya el convenio a partir del nuevo saldo de capital que incluirá deuda vencida y a vencer, y se establece el nuevo plazo, subsidio -en caso de corresponder- e interés. Los cambios serán autorizados por el Auditor, Jefe

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	8 de 11

de Área o Director. Si el ensayo es aceptado por el adjudicatario, se formaliza. Para esto, el sistema requiere actualizar todos los datos personales y de contacto del adjudicatario, y cargar los datos del descuento por recibo de haberes o del garante. Se imprimen los formularios que el sistema genera -convenio y formulario de adhesión al recibo de haberes o formulario de garante- y se hacen firmar al adjudicatario y al garante, de corresponder. Se entrega una copia del convenio al adjudicatario y la otra se guarda en archivo.

Gestión de Cancelación anticipada: el primer paso es controlar que el adjudicatario cumple con los requisitos de la normativa vigente para solicitar la cancelación anticipada. Si no cumple los requisitos, se informa al adjudicatario que no puede acceder a la cancelación anticipada. Si cumple los requisitos, se informa el monto estimado y se aguarda la confirmación por parte del adjudicatario. Una vez confirmado, se deriva la solicitud al Jefe de Auditoría de Cobranzas, quien genera la boleta de cancelación anticipada. Luego se informa al adjudicatario el monto definitivo de cancelación, se reimprime y envía o entrega la boleta y los datos para realizar una transferencia, en caso de ser necesario.

5.5 CONFECCIÓN DE CERTIFICADOS

Certificados de Libre Deuda o Resumen de crédito: Son solicitados por expediente, generalmente desde la oficina de escrituraciones. Se corroboran los datos del crédito, especialmente para los certificados de libre deuda se debe controlar que el adjudicatario se encuentre al día en el pago de cuotas. Para confeccionar el certificado se utiliza el modelo que corresponda, donde se completan los datos del crédito y cualquier otro que sea necesario según el trámite solicitado. Una vez controlados todos los datos, se imprime y lo firma la Jefa de Departamento.

Certificado de Vivienda Social: Lo solicitan los adjudicatarios para ser presentado en otros organismos. Se solicita al titular N° de Plano y Partida; en caso de que no

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	9 de 11

cuente con el dato, se lo deriva a la oficina de Escrituraciones para que lo soliciten previamente. Una vez que se tiene toda la información, se completa en el formulario modelo, se imprime y lo firma el Jefe de Departamento. Sólo se emite si el adjudicatario no tiene deuda vencida.

5.6 GESTIÓN DE EXPEDIENTES

Se tramita el ingreso y egreso de expediente del Área Comercial y del Departamento Cobranzas.

Al momento que ingresa un expediente se cargan los datos del mismo -fecha ingreso, número de expediente, fojas, origen- en el libro físico que corresponda: Departamento Cobranzas o Área Comercial. En la última página del expediente se consigna la fecha de recepción.

Los expedientes ingresan para que a partir de estos se actualice la base de datos con información nueva o para que de ésta se extraiga información que será compartida con el solicitante de la información. Se debe leer el expediente para conocer qué se solicita y determinar a quién hay que entregárselo para su resolución. Los casos más habituales y quién los tramita son:

- Solicitudes de libre deuda o informe sobre el estado del crédito: cobranzas
- Pedido de emisión de cuota de escritura: cobranzas
- Carga y actualización de datos en cuenta corriente: cobranzas
- Alta de canon de uso: cobranzas
- Cesiones, cambios de titularidad: cobranzas
- Actualización de títulos de deuda: gestión de mora
- Pedidos de notificación de deuda: gestión de mora
- Ventas con canon de uso previo: cobranzas controla datos y se pasa a auditoría de cobranzas.
- Solicitudes de devoluciones: auditoría de cobranzas.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	10 de 11

- Solicitudes de cancelación por fondo solidario: auditoría de cobranzas.

Los demás expedientes que requieren otros trámites o solicitan otro tipo de información -por ejemplo, solicitudes de rendiciones de cuentas o informes de Auditoría Interna o Tribunal de Cuentas-, se derivan al Jefe del Área Comercial para que resuelva o derive a quien corresponda.

Todos aquellos expedientes que van a los otros departamentos dentro del área, se deben registrar como salidos tanto por libro como por el sistema de Gestión de Expedientes. Las salidas anotadas en el libro físico deben estar acompañadas de la firma de quien recepciona el expediente y la fecha.

Los expedientes que se deben resolver en cobranzas, se reparten entre los empleados según las funciones de cada uno. Una vez que se resuelven, anexando toda la información que sea pertinente -certificados, informes, etc.- y el pase al área o departamento que corresponda, se registra la salida por libro y sistema, y al menos una vez al día se llevan al área de destino haciendo firmar el libro como constancia de su efectiva entrega.

5.7 CARGA Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN CUENTA CORRIENTE

Cuando se trata de una simple actualización de datos de contacto en el sistema de cuenta corriente, lo puede hacer cualquiera de los empleados del área que haya recibido la información desde el sistema de Modificación de Datos de Adjudicatarios. Desde allí se cargan teléfonos y correos electrónicos actualizados.

Cuando se trata de modificaciones de datos personales, que pueden ser para corregir algún error en números de DNI o nombres de los adjudicatarios, se debe contar con un documento de respaldo para realizar la modificación -por ejemplo copia del DNI-.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBRANZAS	
	MP-C-01	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	11 de 11

Además, por expediente llegan solicitudes de carga o modificaciones de datos. Las principales son:

- Nuevos barrios: llega la solicitud de alta de un nuevo grupo habitacional así como de los adjudicatarios del mismo. Debe contener el listado con todos los datos personales y de contacto, así como los datos de la vivienda asignada. Junto con el alta de los adjudicatarios, se solicita el comienzo de la emisión de un canon de uso, para lo cual se carga el esquema de financiación provisorio que corresponda. Se utilizan los aplicativos Administración de Barrios y Alta de Adjudicatarios.
- Cesión de derechos y cambios de titularidad: se debe controlar que se encuentre pago el canon de cesión en caso de corresponder, previo a la actualización de los datos. Se utiliza el aplicativo Cambio de Titularidad.
- Desadjudicaciones: a partir de una Resolución de Directorio, se debe actualizar la cuenta al estado Adjudicación Anulada y cargar los datos de la resolución que lo estableció.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

AUDITORÍA DE COBRANZAS

CÓDIGO: 02

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	2 de 15

Responsables de los Cambios al Manual de Procedimientos

Elaboración del Documento

Elaborado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Revisión del Documento

Revisado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Verificación del Documento

Verificado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Aprobación del Documento

Aprobado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	3 de 15

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. SECTOR RESPONSABLE	4
5. ACTIVIDADES	5
5.1. GESTIÓN DE ADHESIONES A DESCUENTOS	5
5.1.1 RECIBO DE HABERES	5
5.1.2 DÉBITO AUTOMÁTICO	6
5.2. INGRESO DE COBRANZAS AL SISTEMA DE GESTIÓN	7
5.3. CARGA Y CONTROL DE COBRANZAS	10
5.4. CÁLCULO DE CANCELACIONES	11
5.5. CAMBIOS DE COSTO	11
5.6. CONTROL DE FINES DE PLAZO	12
5.7. GESTIÓN DE DEVOLUCIONES Y RECLAMOS	12
5.8. ENVÍO DE CORREOS INFORMATIVOS	14
5.9. CONFECCIÓN DE INFORME DE FACTURADO Y RECUPERO	14

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	4 de 15

1. INTRODUCCIÓN

Se ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta el departamento Auditoría de Cobranzas, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal sobre la ejecución de las actividades establecidas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación en la estructura orgánica del área.

2. OBJETIVO

Gestionar tareas relacionadas a la carga y control de cobranzas de los adjudicatarios.

3. ALCANCE

La presente norma tiene alcance para las operaciones realizadas en el departamento Auditoría de Cobranzas con las excepciones establecidas en cada caso en particular.

4. SECTOR RESPONSABLE

El responsable es el departamento Auditoría de Cobranzas, sin perjuicio que en determinados casos puntuales se detallen otros responsables.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	5 de 15

5. ACTIVIDADES

- 5.1 Gestión de adhesiones a descuentos
 - 5.1.1 Recibo de haberes
 - 5.1.2 Débito automático
- 5.2 Ingreso de cobranzas al sistema de gestión
- 5.3 Carga y control de cobranzas
- 5.4 Cálculo de Cancelaciones
- 5.5 Cambios de costo
- 5.6 Control de fines de plazo
- 5.7 Gestión de devoluciones y reclamos
- 5.8 Envío de correos informativos
- 5.9 Confección de Informe de Facturado y Recupero

5.1 GESTIÓN DE ADHESIONES A DESCUENTOS

5.1.1 RECIBO DE HABERES

La ley provincial 9782/07, establece como obligatorio el descuento por haberes de las cuotas de las viviendas del Instituto, a toda aquella persona que revista el carácter de empleado provincial y cuya vivienda se haya entregado -por venta, comodato o tenencia precaria- en fecha posterior a 08/2007 (fecha de la ley). La ley se hace extensiva a los pasivos de la caja de jubilaciones y pensiones de la provincia de Entre Ríos, y a los empleados de planta permanente y contratados de servicio de los municipios y/o organismos con los cuales se ha firmado convenio a tal fin

El procedimiento de adhesiones consiste en verificar, en cada alta o cambio de titularidad de adjudicatarios, los padrones de los organismos adheridos por convenio a la ley de descuentos por recibo de haberes, para determinar si se puede adherir la cobranza de la cuota mensual al descuento por recibo de haberes.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	6 de 15

Para ello se debe realizar el cruce mensual del listado de adjudicatarios activos y en comodato -que a la fecha no tengan descuento por recibo de haberes ya cargado-, emitido desde el aplicativo “Listado de Deudores”, con los padrones actualizados de empleados que los organismos adheridos por convenio a la ley deben enviar en forma periódica. Este cruce se realiza tomando como referencia el número de DNI; se arma un listado único con las coincidencias encontradas donde figuren los datos del crédito, el adjudicatario y el organismo al que pertenecen. Además, se deberán excluir aquellos casos especiales que no se pueden adherir, previo cruce con un archivo específico que se mantendrá a tales fines -con explicación de la causa de no adhesión-.

En los casos que se detecten recibos de haberes de más de un organismo para el mismo adjudicatario o vivienda -titular y cotitular-, se tomará sólo uno, dando prioridad al recibo de Pasivo o al de mayor sueldo.

Finalmente se arma un listado definitivo, separado por organismo y con los datos preestablecidos para la carga de cada uno de ellos en la cuenta corriente, y se envía al área Informática para su carga definitiva.

Una vez adherido un recibo al descuento, no puede darse de baja así el titular lo solicite, excepto que el recibo haya sido dado de baja. Mensualmente, también se deberán gestionar las bajas informadas o deducidas por cruce de información.

5.1.2 DÉBITO AUTOMÁTICO

Los adjudicatarios podrán adherir al descuento por débito automático en cuenta bancaria de la cuota de su vivienda. Para ello, deberán solicitarlo personalmente, firmando la nota modelo de adhesión, o por correo electrónico. En ambos casos deberá presentar constancia de CBU emitida por el banco -puede ser generada por cajero automático o home banking-, en el cual se detalle el número de cuenta, CBU, datos del titular de la cuenta bancaria y entidad bancaria a la que pertenece.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	7 de 15

El titular de la cuenta bancaria de la cual se efectuará el débito puede o no coincidir con el adjudicatario; en cualquiera de los casos, la firma y/o consentimiento por mail debe ser de quien es titular de la cuenta bancaria

Para formalizar la adhesión se deberán cargar los datos de la cuenta bancaria en la cuenta corriente del adjudicatario desde la aplicación “Modificación de Adjudicatarios”, pestaña Datos de Emisión. Posterior a la carga de datos, se tilda la casilla “Activo”, se presiona el botón Verificar CBU -para corroborar que los datos cargados son válidos-, y se guardan los datos.

No se pueden aceptar para débito aquellas cuentas bancarias: judiciales, de cuota alimentaria, asignación familiar, AUH, pensiones no contributivas y cualquier otro tipo de cuenta que esté relacionado al cobro de un plan de carácter social o similar.

Una vez adherida una cuenta bancaria al débito, no puede darse de baja aunque el titular así lo solicite, excepto que la cuenta haya sido cerrada/no exista más o el adjudicatario pase a estar incorporado en el descuento por recibo de haberes. Mensualmente, se deberá controlar el informe que envíe el banco respecto de las causas por las que no se pudo debitar la cuota, y gestionar las bajas así informadas o dar la baja de oficio en el caso que no se haya podido descontar la cuota en 6 meses consecutivos por reversiones de débito por parte del propio adjudicatario.

5.2 INGRESO DE COBRANZAS AL SISTEMA DE GESTIÓN

Diariamente se controla la recepción de cobranzas provenientes de los diferentes agentes de cobro. Para ello, se descargan las liquidaciones que los organismos suben a sus propias plataformas o a la Extranet del Instituto y las que se reciben vía correo electrónico, y se solicitan los extractos bancarios al área Financiera.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	8 de 15

En primer lugar, se procesan las cobranzas en una planilla de control. Allí se deberá especificar, a partir de las liquidaciones, los datos del agente de cobro, fecha de cobro, cantidad de boletas cobradas, monto cobrado -bruto-, comisiones e impuestos que se descuentan, y el total rendido o liquidado -neto-. Luego, a partir del extracto bancario, se agregan los datos de fecha en que ingresó el total liquidado a las cuentas del Instituto y número de cuenta al que ingresó, prestando especial atención a que el monto ingresado al banco sea igual al informado por el agente. En caso de que surjan discrepancias en alguna conciliación, se debe gestionar el reclamo pertinente con el organismo en cuestión.

Posteriormente, una vez cargadas en la cuenta corriente, se agregará a esta planilla el número de cobranza asignado por sistema -o manual- y el monto de la cobranza ya numerada.

A partir de esta planilla de control, se traslada por día a una hoja resumen, los montos totales rendidos, efectivamente depositados, y cargados en la cuenta corriente. La suma mensual de estos conceptos, permitirá obtener el recupero bruto y neto de cada mes.

Por otra parte, se deberán preparar las cobranzas para su carga en el sistema de cuenta corriente. Para ello, en primer lugar, se deberán numerar las cobranzas. Esto se realiza mediante el aplicativo "Recepción archivos empresas de cobro" o "Recepción archivos débitos automáticos", "Recepción archivo municipios", "Procesar archivo de descuento" o "Recepción de archivos Cont. Gral.", según corresponda. Desde allí se debe seleccionar el agente de cobro y, a través del botón "abrir", seleccionar la liquidación previamente guardada -descargada de la Extranet o recibida por mail-. Al seleccionar un archivo, se carga automáticamente a la pantalla lo que el mismo contiene. Luego, se presiona "procesar" - "generar" - renombrar el archivo, y el sistema le otorga un número a dicha cobranza, por cada fecha de cobro.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	9 de 15

También se reciben cobranzas provenientes de transferencias bancarias, respecto de las cuales se deberá identificar al adjudicatario al momento en que éste envíe la documentación respaldatoria por correo. En estos casos, para numerar la cobranza, se utiliza el aplicativo "Cargador De Cobranzas" - "Numerador De Cobranzas", donde se deberán cargar los datos manualmente y de esta forma el sistema le asignará un número de cobranza.

Una vez finalizada la numeración de todo tipo de cobranzas, se deben transferir por sistema y generar un listado de las mismas. Para ello se utiliza el aplicativo "Pasador de cobranzas", donde se visualizarán como "cobranzas sin transferir" todas las cobranzas previamente numeradas. Estas se trasladan al cuadro "cobranzas a transferir", y se selecciona "agregar e imprimir". Esto genera un pdf con todas las cobranzas numeradas y transferidas, el cual será enviado por correo al jefe del Departamento Auditoría de Cobranzas, informando que ya están listas para continuar con su procesamiento.

Por último, se deben listar las cobranzas para poder asignarlas a los depósitos diarios previamente identificados, para lo cual se usa el aplicativo "Cargador de cobranzas", que se genera la planilla de cobranzas numeradas por mes.

Si quedan montos que no puedan ser identificados, una vez por semana se realiza una conciliación con el Área Financiera, revisando los extractos impresos de las cuentas para verificar cuit del originante y otros datos que allí figuran respecto de las operaciones. Si esos montos identificados en forma posterior, son cobranzas, deben incorporarse a la planilla del día que fue efectuado el depósito, siguiendo el mismo procedimiento que si se hubiera identificado el día que se trabajó con ese extracto bancario.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	10 de 15

5.3 CARGA Y CONTROL DE COBRANZAS

El proceso se inicia con la recepción del correo de coordinación con el listado de las cobranzas generadas.

Luego, se utiliza una aplicación para la carga automática de pagos. Si no hay registros con errores, la cobranza queda lista para consolidar. Si aparecen errores en la carga -pagos duplicados, pagos con números de cuota no existente, errores del código de barras, etc.-, se utiliza el cargador de boletas manual y se registra el pago ingresando los datos que facilita la aplicación de carga automática, previo verificar en la cuenta del adjudicatario cual es el origen del error.

Se procede a realizar una revisión de los pagos registrados en la cobranza para detectar posibles cancelaciones y pagos de deuda, a fin de registrarlos en planillas específicas que luego se utilizan para actualizar las cuentas.

Una vez cargadas todas las cobranzas del lote, se procede a la consolidación de las mismas. La cobranza se puede consolidar sólo si no tiene ningún error de carga y coincide la cantidad de boletas e importes cargados con los datos de cabecera de la cobranza. Posteriormente, se pre-aplican las cobranzas, lo que permite pasar los cobros a pagos. En este proceso se desechan los pagos que no pertenecen al esquema actual de la cuenta; para esos casos se utiliza una aplicación a fines de devolver el pago a la cuenta y manualmente enviarlo a la financiación anterior.

Todos los pagos quedarán como pre-aplicados hasta que el área Informática realice la aplicación mensual de pagos. Ante casos específicos donde se necesite conocer el saldo actualizado de una cuenta considerando todos los pagos realizados, se procede a aplicar los pagos manualmente, para un adjudicatario particular, a través del aplicativo "Aplicador de Pagos".

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	11 de 15

5.4 CÁLCULO DE CANCELACIONES

A partir de las solicitudes de cancelaciones derivadas por el Departamento Cobranzas, se procede a verificar, de acuerdo a las disposiciones vigentes, si el adjudicatario está en condiciones de cancelar. Si cumple con todos los requisitos, y teniendo en cuenta el tipo de financiación que tenga el crédito, se utiliza la aplicación adecuada para generar un acortamiento de plazo a una cuota, lo que determina el monto para cancelar. En caso de tratarse de un barrio subsidiado, previo al acortamiento, se agrega un esquema por el valor del subsidio en el plazo restante del crédito. Se debe controlar, en los casos que tengan descuento por recibo de haberes, si se han enviado los descuentos para tomar esa cuota como abonada y así considerar el saldo a vencer correctamente.

Una vez generada la cancelación en una cuota, se da aviso al Departamento Cobranzas para que envíe la boleta correspondiente al adjudicatario.

Cada cancelación calculada se registra en una planilla para el control posterior del pago.

5.5 CAMBIOS DE COSTO

Cuando un grupo habitacional es vendido, se debe realizar el cambio de estado de Comodato a Activo y asignar el costo definitivo de la vivienda.

A partir del expediente que tramita la regularización del barrio e incluye la resolución de venta del mismo, se procede a realizar los cambios pertinentes en la cuenta corriente. Para esto, se genera una planilla donde se lista la totalidad de créditos del barrio, para verificar cuáles están incluidos en la resolución de venta a aplicar y cuáles quedarán pendientes -si los hubiera-. A partir del listado de aquellos que se debe aplicar la venta, se revisa en la cuenta de cada adjudicatario los pagos realizados en concepto de Canon de Uso. A partir de la Resolución de Directorios

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	12 de 15

880/24, que establece que las ventas son en Uvis, se toma la cuota pura y se la divide por el valor UVI de la fecha de pago de esa cuota. La sumatoria de los UVIs abonados se descuenta del valor de venta.

En el sistema de cuenta corriente se da de baja el esquema de canon de uso y se da de alta el esquema en la cuenta principal para iniciar la emisión. Esta tarea se trata de hacer antes que se emita la cuota del período siguiente, para que las nuevas cuotas estén disponibles para ser enviadas en los archivos de descuento.

5.6 CONTROL DE FINES DE PLAZO

Mensualmente, luego de la emisión de cuotas, se genera una planilla con todos los saldos de los adjudicatarios a fines de determinar cuáles créditos han finalizado su plazo de emisión. Durante el mes siguiente, hasta la próxima emisión, se verifican esas cuentas con fin de plazo para determinar si han ingresado pagos nuevos y, en el caso que habiendo aplicado los pagos ya no quede deuda ni cuotas por vencer, proceder a cancelarlas.

En los casos de créditos con plazo finalizado que queden con deuda, si se trata de adjudicatarios que tienen adhesión al recibo de haberes o débito automático, se continúa enviando a descontar todos los meses el importe de 20 uvis hasta que la deuda se cancele.

5.7 GESTIÓN DE DEVOLUCIONES Y RECLAMOS

Existen casos en los que hay que reintegrar un importe abonado a un adjudicatario o tercero, porque ha quedado un saldo a favor, se ha descontado la cuota al titular anterior o a una persona que no es adjudicataria -por un error en carga de DNI, adhesión del fiador sin consentimiento, u otro-.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	13 de 15

La solicitud de reintegro se recibe por expediente con nota y comprobantes de pago respaldatorios. En base a esto, se realiza la verificación pertinente con los datos de la cuenta corriente, corroborando la existencia de un saldo a favor o que no correspondía el descuento a la persona que presenta el reclamo.

Habiendo determinado que corresponde devolver algún monto, se redacta una nota solicitando el reintegro, que incluya los datos de la persona, el importe a devolver y el motivo del mismo. Se agrega copia de la Resolución de Directorio N° 250/2012 -que regula los reintegros-, del estado de cuenta donde conste el monto a reintegrar (saldo a favor), fotocopias de DNI y constancia de CBU de la persona o adjudicatario al que se debe realizar la devolución.

El expediente se remite a la Dirección Económica Financiera, quienes solicitarán autorización a la Contaduría General de la Provincia, y de ser autorizado concretarán la correspondiente transferencia al adjudicatario.

Se deberá hacer el seguimiento del expediente, y una vez efectivizado el reintegro, se comunicará al jefe de Auditoría de Cobranzas para que registre la devolución en la cuenta del adjudicatario -desafectando el saldo a favor o el pago de la cuota cuando se le había descontado a un tercero-.

También se deberá llevar un archivo actualizado -en Excel- de las devoluciones solicitadas, con los datos completos, gestiones realizadas y resultados de las mismas.

Cuando se presenta algún reclamo referido a la cuenta corriente que involucre pagos no registrados, cuotas mal emitidas, u otros similares por parte de los adjudicatarios, se deben solicitar los comprobantes que respalden el reclamo y realizar todos los controles pertinentes para detectar si existe el error. En caso de verificarlo, se procede a corregirlo en la cuenta corriente. Ej: pagos desechados

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	14 de 15

porque el código de barras está mal cargado, cuando presentan el ticket se verifica en la cobranza y se asigna el pago desechado a la cuenta correspondiente.

5.8 ENVÍO DE CORREOS INFORMATIVOS

Mensualmente, se realiza el envío masivo de correo electrónicos informativos a:

- Nuevos adjudicatarios, para informar el inicio de la emisión de cuotas, enviar la primera boleta y sugerir la adhesión a "Mi Cuenta" para que puedan acceder a los datos actualizados de crédito.
- Adhesiones al descuento por recibo de haberes.
- Débitos automáticos, informando fechas y montos de débitos a realizar.

Para ello se elabora un listado para cada tipo de correo a enviar, que posea los datos pertinentes -barrio, crédito, datos del adjudicatario, correo electrónico, y demás datos específicos de cada caso-, y se utiliza la función Mail Merge del correo institucional para hacer el envío masivo en base a diferentes Plantillas preestablecidas para tales fines.

5.9 CONFECCIÓN DE INFORME DE FACTURADO Y RECUPERO

Se realizan tres análisis por tipos de recupero:

- De las cuentas bancarias neto: es lo acreditado efectivamente -montos netos- en las cuentas bancarias por parte de los agentes de cobro, que se va identificando a diario a partir de la planilla de control de Cobranzas.
- De las cuentas bancarias bruto: es lo que efectivamente cobra el agente al adjudicatario y que debe coincidir con lo que se carga en la cuenta corriente del mismo. Surge de la planilla de control de Cobranzas.
- Del sistema: se determina por sistema, mediante el programa "facturado y recupero" una vez que se han numerado y cargado todas y cada una de las

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORÍA DE COBRANZAS	
	MP-C-02	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	15 de 15

cobranzas del mes para el cual se va a determinar el recuperó. Permite conocer el recuperó por cada regional.

Todos los datos se resumen en una plantilla de Excel denominada "Facturado-Recuperó", tanto en cantidad de boletas como en importe. Allí se van acumulando los datos históricos, para poder elaborar mensualmente el Informe "Análisis histórico del Facturado y Recuperó".

Tanto los informes diarios como los mensuales -incluyendo el histórico-, deben ser enviados al jefe de Área y al Director.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GESTIÓN DE MORA

CÓDIGO: 03

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	2 de 11

Responsables de los Cambios al Manual de Procedimientos

Elaboración del Documento

Elaborado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Revisión del Documento

Revisado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Verificación del Documento

Verificado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

Aprobación del Documento

Aprobado por:	Cargo	Área de Trabajo	Fecha	Firma

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	3 de 11

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. SECTOR RESPONSABLE	4
5. ACTIVIDADES	4
5.1. GENERACIÓN DE BASES DE DATOS MENSUALES	5
5.2. CONFECCIÓN DE INFORME MENSUAL DE MORA	6
5.3. NOTIFICACIONES A DEUDORES	6
5.3.1 ENVÍO DE AVISOS DE DEUDA	6
5.3.2 NOTIFICACIONES POR CÉDULA	7
5.3.2.1 ARMADO DE BASE DE DATOS	7
5.3.2.2 CONFECCIÓN DE CÉDULAS Y LIQUIDACIONES	8
5.4. SEGUIMIENTO DE NOTIFICACIONES	8
5.5. CONFECCIÓN DE TÍTULOS DE DEUDA PARA REMITIR AL ÁREA LEGAL	9
5.6. TRAMITACIÓN DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS SEGURO DE INCENDIO	10

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	4 de 11

1. INTRODUCCIÓN

Se ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta el departamento Gestión de Mora, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal sobre la ejecución de las actividades establecidas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación en la estructura orgánica del área.

2. OBJETIVO

Gestionar tareas relacionadas a la cobranza de aquellos clientes que pagan fuera de plazo.

3. ALCANCE

La presente norma tiene alcance para las operaciones realizadas en la oficina del departamento Gestión de Mora con las excepciones establecidas en cada caso en particular.

4. SECTOR RESPONSABLE

El responsable es el departamento Gestión de Mora, sin perjuicio que en determinados casos puntuales se detallen otros responsables.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	5 de 11

5. ACTIVIDADES

- 5.1 Generación de bases de datos mensuales
- 5.2 Confección de Informe Mensual de Mora
- 5.3 Notificaciones a deudores
 - 5.3.1 Envío de Avisos de Deuda
 - 5.3.2 Notificaciones por cédula
 - 5.3.2.1 Armado de base de datos
 - 5.3.2.2. Confección de cédulas y liquidaciones
- 5.4 Seguimiento de notificaciones
- 5.5 Confección de títulos de deuda para remitir al área legal
- 5.6 Tramitación de renovación de póliza de seguro de incendio

5.1 GENERACIÓN DE BASES DE DATOS MENSUALES

Mensualmente, una vez corroborado con el área Informática que se ha realizado la aplicación de pagos y emisión de cuota mensual, se procede a generar los listados de adjudicatarios por estado.

Para esto se utiliza la aplicación “Listado de Deudores”, a fines de generar una base de datos general de los adjudicatarios de todos los barrios. Se deben generar dos listados, uno dejando tildado el ítem cuenta principal -para listar los Activos, Suspendidos, Cancelados, etc.- y otro en el cual se tilda el ítem Canon de Uso -para listar los adjudicatarios de las viviendas pendientes de venta-. En el aplicativo se deja en blanco el espacio destinado a seleccionar el número de barrio y el de estado de cuenta, para que liste todos los grupos habitacionales y todos los estados. Se controla que esté tildado el ítem “Incluir todos los estados” y se destilda el de “Excluir los adjudicatarios sin deuda”. Luego se oprime el botón “procesar”. Una vez que se visualiza el listado en la pantalla, se oprime “Calcular deuda” para actualizar los saldos, y finalmente se presiona “Copiar”. Los archivos así generados, se

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	6 de 11

guardan en un archivo de Excel que se nombrará en función del mes de aplicación de pagos al que corresponda. Es fundamental guardar una copia de estos listados para tener la evolución histórica de las cuentas, ya que la cuenta corriente es dinámica y el sistema sólo permite generar los listados del mes actual.

5.2 CONFECCIÓN DE INFORME MENSUAL DE MORA

Una vez que se han generado las bases de datos generales mensuales, se elabora un informe que refleje la cantidad de adjudicatarios en mora respecto de la cantidad de adjudicatarios activos, así como la evolución del porcentaje de morosidad de al menos los últimos 12 meses.

También se adiciona un informe que refleje la cantidad de gestiones realizadas por el departamento -avisos, cédulas y remisiones al área legal- y los resultados que se han obtenido de las mismas.

Estos informes se remiten al jefe del área comercial.

5.3 NOTIFICACIONES A DEUDORES

Se utilizan dos vías para notificar a deudores, una general por correo electrónico para contactar a quienes comienzan a retrasarse en el pago de las cuotas, y otra vía cédula en papel para aquellos adjudicatarios que ya son morosos, la cual se va realizando en función de las políticas definidas por la Dirección o las Autoridades.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	7 de 11

3.1 ENVÍO DE AVISOS DE DEUDA

El “Aviso de Deuda” por correo electrónico apunta a contactar a aquellos adjudicatarios que comienzan a atrasarse en el pago de sus cuotas, para lograr que no caigan en la situación de morosidad y evitar una posterior intimación vía cédula. Se utilizan los dos listados de las bases de datos mensuales. De allí se seleccionan los adjudicatarios que poseen entre 2 y 6 cuotas de mora y tienen agendado un correo electrónico de contacto para enviarles un aviso de retraso en el pago de cuotas. Se elabora un listado que posea el dato de barrio y crédito y el correo, y se utiliza la función Mail Merge del correo institucional para hacer el envío masivo en base a la Plantilla preestablecida para tal fin.

3.2 NOTIFICACIONES POR CÉDULA

Las notificaciones por cédula en papel, se realizan para aquellos adjudicatarios que ya son morosos, en función de las políticas definidas por la Dirección o las Autoridades.

3.2.1 ARMADO DE BASE DE DATOS

En base a los criterios determinados por el jefe del área comercial, respecto a los barrios seleccionados para notificar y los montos mínimos de deuda a considerar -pueden ser en base a monto en pesos o cantidad de cuotas en mora-, se deberá armar la base de datos. Para ello, se puede utilizar las bases de datos mensuales ya elaboradas o generar directamente los barrios específicos el sistema “Listado de deudores”.

Si se opta por sacar listados nuevos, se procede igual que para los generales, pero especificando el número de barrio y tildando “Excluir los adjudicatarios sin deuda”, para sacar sólo los adjudicatarios con deuda. Además, si el criterio para seleccionar los adjudicatarios a notificar es en base a un monto mínimo de deuda en pesos, se completa en el recuadro “Deuda mayor a” dicho mínimo para refinar la búsqueda.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	8 de 11

Los listados se pasan a un archivo de Excel llamado "BASE - 2024". En este, se asignan los número de cédulas, los cuales serán consecutivos y siguiendo el último número establecido - el cual se corrobora en dicha planilla-

3.2.2 CONFECCIÓN DE CÉDULAS Y LIQUIDACIONES

A partir de los documentos de Word llamados "Cédulas" y "Liquidación", que contienen los modelos vigentes, se procede a realizar la combinación de correspondencia utilizando el archivo de Excel "Base - 2024". Luego se selecciona "editar documentos individuales" y se guarda el archivo completo. Se eligen al menos tres números de cédulas en forma aleatoria para corroborar que los datos se encuentren correctamente generados, y se procede a imprimir en PDF. Por último, se imprimen en papel dos copias de las cédulas -una para dejar al adjudicatario y otra para que firme el recibido- y una de liquidaciones.

Las cédulas las firma el Director de DHyH y las liquidaciones el Jefe del Área Comercial. Se entregan todas junto con un listado que indique nro cédula, barrio, crédito, adjudicatario, nro de documento, fecha de liquidación y monto de deuda notificado; a la secretaria del director de DHyH (para su carga en el sistema "Gestión de Cobro").

Casos especiales: para notificaciones de cuotas de escrituras, expensas o tasas municipales se emiten las cédulas de la misma forma que para notificaciones de deudas, tomando el archivo de word correspondiente a cada caso, pero no se emiten liquidaciones, sino que se adjuntan las boletas correspondientes a la cuota generada por el departamento cobranzas. En estos casos, los adjudicatarios a notificar así como los importes son informados por parte del jefe de Auditoría de Cobranzas.

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	9 de 11

5.4 SEGUIMIENTO DE NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones enviadas, sea por correo o por cédula, deben tener un seguimiento.

Para esto, desde el aplicativo “Gestión de Cobro” se filtran las cédulas cargadas por fecha de liquidación y se copia el listado generado a un archivo de Excel. Desde allí se puede hacer un seguimiento de las cédulas efectivamente notificadas y los convenios de deuda realizados, así como los montos actualizados de deuda.

Adicionalmente, y luego de realizada la siguiente aplicación mensual posterior a la liquidación, se descargará un nuevo listado de deudores a partir del cual se comparará el monto de deuda actualizado con el notificado para conocer cuáles fueron los resultados de las notificaciones.

Los resultados pueden ser:

- Convenios -planes de pagos-: aquellos adjudicatarios que refinanciaron su deuda mediante la firma de un convenio. Esto se corrobora a través del gestión de cobro o del listado de deudores, ya que ambos informan una columna con los datos de los convenios realizados -fecha, monto, nro. convenio-.
- Cancelaciones de deuda: aquellos adjudicatarios que cancelaron la deuda en un pago.
- Pagos parciales: adjudicatarios que pagaron parte de la deuda notificada. Se verifica por una disminución del saldo de deuda total.

5.5 CONFECCIÓN DE TÍTULOS DE DEUDA PARA REMITIR AL ÁREA LEGAL

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	10 de 11

Pasado el plazo de tiempo establecido para que el adjudicatario notificado se presente a regularizar su situación sin haber tenido novedades, se procede a remitirlo al área legal para su gestión por vía judicial. Para esto se adjunta a la copia de la cédula donde consta la notificación efectuada al adjudicatario, el correspondiente título de deuda.

Para emitir el título de deuda, se ingresa con número de barrio y crédito del adjudicatario a la cuenta corriente, luego a la pestaña "Pagos aplicados" y se oprime el botón "Ver pagos aplicados". Luego se selecciona copiar con diferimientos y se pega en el archivo Excel preparado a tal fin "Planilla base para detalle liquidación". Esta planilla está configurada para que al pegar los datos, se genere automáticamente el formato del título de deuda. Se actualiza la fecha y los datos de los adjudicatarios, y se imprime. Esta liquidación se deberá guardar en formato pdf para posteriores consultas.

También se cargará en la historia de la cuenta corriente -desde el aplicativo Modificación de Adjudicatarios la fecha, nro de cédula, monto reclamado y nro de expediente con el que se envía al área legal.

5.6 TRAMITACIÓN DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS SEGURO DE INCENDIO

Cuatrimestralmente -en abril, agosto y diciembre- se tramita la renovación de la póliza de seguros de incendio de los grupos habitacionales.

Para ello, en primer lugar, se consulta al jefe del Área Comercial respecto de los barrios nuevos entregados que se han comenzado a facturar en los últimos cuatro meses, y se busca el número de licitación pública al que corresponde cada uno de ellos -a través de la búsqueda en las resoluciones o consultando las licitaciones en la página web del instituto-. Con estos datos -nombre del barrio y número de licitación- se solicita copia de los planos de mensura al Área Agrimensura. En los casos que nos informen que el barrio aún no cuenta con la mensura, se piden los

	ÁREA COMERCIAL	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE MORA	
	MP-C-03	VERSIÓN 1.0
	Fecha: 30 de diciembre 2024	11 de 11

planos de obra al Área Obras. Luego, se arma un listado con los datos de los barrios y viviendas a dar de alta en el seguro.

Por otro lado, se deberán corroborar los créditos cancelados en el período, para darlos de baja del seguro. Esto se controla a partir de la última base de datos general mensual emitida, controlando el total de viviendas que aún tienen el crédito activo y aquellas que están canceladas. Se arma un listado con la cantidad de viviendas a dar de baja en cada grupo habitacional.

Finalmente, se emite la solicitud de pedido de renovación de la póliza de seguro de incendio de las viviendas, anexando el listado de altas con sus respectivos planos, el listado de bajas, y un listado definitivo de viviendas que quedarán aseguradas. Este pedido se tramita vía expediente que generará la secretaria de DDHyH, luego de hacer firmar la nota de pedido al Director. También se suele adelantar el pedido vía correo electrónico, con los datos generales de barrios, viviendas y monto a asegurar, por parte del jefe del Área Comercial.

Pasados unos días, el expediente regresa con la nueva póliza y la factura. Se deberán controlar todos los datos de la póliza, con especial atención a los datos de los grupos habitacionales, cantidad de viviendas e importes asegurados. Si se encuentra alguna diferencia se debe informar a la aseguradora para su corrección. En caso de que todo esté correcto, se prepara una nota con el pedido de pago de la póliza de incendio que se enviará a la Dirección Económica Financiera por medio de un expediente, adjuntando la factura, la póliza y el detalle de barrios y viviendas aseguradas.

Es importante realizar el seguimiento de este expediente -por medio del aplicativo Gestión de Expediente- para asegurar el pago en tiempo y forma de la factura. Una vez que se corrobore que está generada la orden de pago, se solicita el comprobante al área Financiera, a fines de guardar una copia y remitirlo a la aseguradora.