



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# La Autoevaluación como un medio de control en las organizaciones

Autor: Octaviano, Maria Florencia

Director: C.P.N. Sanchis, Rafael

**2010**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **PRÓLOGO**

Es nuestra intención abordar en este trabajo, la aplicación de la auto-evaluación como una herramienta más en materia de control interno, y efectuar una clara distinción entre el mismo y el sistema tradicional, con el sistema de COSO como su principal estandarte. Para ello tomaremos como base los aportes doctrinarios actuales de docentes de considerada distinción, así como distintas obras publicadas en la actualidad.

Tenemos en claro que el tema no se agotará con las consideraciones que haremos, pero esperamos por lo menos echar luz sobre aquellos puntos que están suficientemente definidos y sobre los cuales no existen dudas al respecto.

Además consideramos apropiado abordar este tema, debido a los cambios continuos a los que estamos sujetos, y a la necesidad de mantener actualizados nuestros conocimientos en la materia, lo que hace a nuestro futuro como nuevos jóvenes profesionales, que decidimos abocarnos a la función de auditoria, ya sea interna o externa ya que ambas se complementan entre si para posibilitar el desarrollo de la misma.

Sin explayarnos más en el tema, diremos que intentaremos acercarnos lo mas posible a este nuevo sistema de control por parte de un profesional en ciencias económicas, realizando un análisis de sus diferentes actividades y formas en que se presenta, y el modo en el cual el mismo debe ser desarrollado a los efectos de poner a disposición de las organizaciones una nueva técnica que posibilite en mayor medida el logro de sus objetivos, a través del cumplimiento por parte de los empleados de las políticas y lineamientos empresariales.

## **CAPÍTULO I**

### **Conceptos Generales de Control Interno**

**Sumario:** 1.- Concepto de Control. 2.- Falta de Uniformidad Conceptual. 3.- Desarrollo de Estructuras de Control. 4.- Informe de Coso. 5.- Informe de Coco. 6.- Responsables del Control. 7.- Control Versus Riesgo.

#### **1. Concepto de Control**

Antes de entrar en el análisis de la novedosa metodología de la auto-evaluación, consideramos necesario refrescar algunos conceptos sobre temas relacionados. Uno de ellos es el referido al Control Interno.

Al respecto, uno podría preguntarse: ¿Cuál es el concepto de Control Interno?, ¿Qué se entiende por eso? y ¿Qué comprende?

Toda organización tiene un sistema que le permite identificar los riesgos principales a que está expuesta y le provee las actividades de control necesarias para minimizarlos hasta hacer que el riesgo residual sea aceptable. Por supuesto, dicho sistema requiere de una supervisión adecuada a efectos de certificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento, por lo que un buen sistema de Control Interno es lo que le permite a cualquier organización tener mayores posibilidades de lograr los objetivos que la misma se fijó.

Tradicionalmente, las organizaciones contaron con funcionarios que se encargaban de evaluar periódicamente su sistema de Control Interno, observando los desvíos que se detectaban y formulando las recomendaciones pertinentes para lograr su regularización. Dicha función puede recibir distintas denominaciones, aunque generalmente se los conoce como Auditores Internos.

Precisamente, si se trata de sintetizar al máximo la responsabilidad principal de un Auditor Interno, la misma podría expresarse con la frase: “evalúa la razonabilidad del sistema de Control Interno”.

## **2. Falta de Uniformidad Conceptual**

Todo funcionaba medianamente bien hasta que se pretendía emitir una definición de Control Interno. En tal sentido, cada Auditor Interno o persona relacionada con la función de control, tenía su propio concepto de qué era y qué elementos lo integraban. Para algunos, Control Interno era “todo lo que ayudara a la organización a lograr sus objetivos”. Para otros, en cambio, el Control Interno quedaba restringido a una adecuada asignación de responsabilidades que permitiera controles por oposición eficaces.

Tampoco existía consenso sobre qué elementos integraban el Control Interno. Algunos sostenían que formaban parte del mismo sólo los controles establecidos por la Dirección. Otros, opinaban que el personal de la organización era un elemento constitutivo fundamental del Control Interno.

Esta falta de uniformidad conceptual se acentuaba cuando se entraba en el terreno de determinar la forma de evaluar el sistema de Control Interno. En tal sentido, se puede decir que cada persona responsable tenía su propia metodología de evaluación. Se utilizaban distintas herramientas pero de una manera un tanto anárquica, sin un sentido estructural, organizado.

### **3. Desarrollo de Estructuras de Control**

A fin de solucionar las diferencias señaladas, se desarrollaron en el exterior algunas estructuras de control que pronto lograron difusión internacional. Uno de los motivos principales que impulsó el desarrollo de las mencionadas estructuras, fue la obligatoriedad legal, vigente en otros países, de que cada organización informe a terceros sobre la eficacia de su sistema de Control Interno.

Consecuente con la falta de uniformidad conceptual a que se hizo referencia, el desarrollo de este tipo de estructura tuvo dos objetivos fundamentales:

Proveer una definición consensuada del Control Interno, de manera que de allí en más todos los profesionales relacionados con el control hablaran el mismo idioma.

Proveer una estructura o modelo de control que permitiese una evaluación sobre parámetros homogéneos, cualquiera sea el tamaño o tipo de organización de que se trate.

Las dos estructuras de control más difundidas internacionalmente, son el Informe COSO desarrollado en Estados Unidos y el Informe CoCo diseñado en Canadá.

### **4. Informe COSO**

La sigla que identifica a este informe se relaciona con las organizaciones que lo auspiciaron (Committee of Sponsoring Organizations) de la Treadway Commission de los Estados Unidos. Dicho Informe fue promovido por las siguientes entidades:

American Institute of Certified Public Accountants

American Accounting Association

The Institute of Internal Auditors

Institute of Management Accountants

Financial Executives Institute

El autor fue la firma Coopers & Lybrand.

A fin de establecer una denominación común del Control Interno, el Informe COSO lo define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- \* Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- \* Confiabilidad de la información financiera.
- \* Cumplimiento de las leyes y normas aplicables <sup>(1)</sup>.

## **5. Informe CoCo**

Este Informe fue elaborado por la Junta de Criterios de Control del Instituto Canadiense de Contadores Matriculados (The Canadian Institute of Chartered Accountants).

Hay muy pocas diferencias entre este Informe y el COSO. Lo que existe entre ellos es un ordenamiento diferente de sus componentes. De hecho, son mínimos los que figuran en uno y no se encuentran en el otro.

La filosofía central del Informe CoCo, reside que en cualquier organización en que participa gente, la esencia del control la constituye el ciclo compuesto por el propósito perseguido, el compromiso asumido, la capacidad necesaria para ejercer la función y el monitoreo y aprendizaje continuos.

De acuerdo con el Informe CoCo, el control es eficaz en la medida en que brinda seguridad razonable de que la organización logrará sus objetivos. O, dicho de otra manera, el control es eficaz en la medida en que se consideran aceptables los riesgos residuales (no controlados) de la organización. Por lo tanto, el control, incluye la identificación y la reducción de los riesgos.

La herramienta que provee para la evaluación del sistema de control interno, consiste en un marco de control compuesto por cuatro criterios principales que agrupan a veinte subcriterios, los que posibilitan la consideración sistemática e integrada del control en una organización y emitir juicios sobre su eficacia.

---

<sup>(1)</sup> Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Committee of Sponsoring Organizations, (Estados Unidos, 1992), pág. 3

## **6. Responsables del Control**

Otra de las cuestiones clave para modificar el concepto superado del control, es lograr un adecuado consenso sobre quiénes son los responsables del mismo dentro de cualquier organización. En este caso, el paradigma que debe quebrarse es aquel según el cual la responsabilidad del control está en manos sólo de los profesionales especializados en el tema como, por ejemplo, los auditores internos.

Por el contrario, lo que debe incorporarse en la conciencia organizacional, es que todos en ella son responsables del control interno. Y ello es así porque si el control interno es una importante ayuda para la gestión, tal como se expresó anteriormente, es obvio que todos los integrantes de la organización, cualquiera sea su jerarquía o posición, deben interesarse en que el sistema de que disponen sea lo más eficaz posible.

## **7. Control Versus Riesgo**

En las organizaciones tiene aún más preponderancia el control. Esta es otra cuestión que, bajo la óptica moderna que estamos considerando, debe cambiar.

Cuando se analiza una operación o procedimiento determinado, la pregunta que primero surge es ¿Qué controles existen?

El cambio que debe operarse es comenzar a utilizar cada vez más el enfoque del riesgo. Es decir, independientemente de los controles existentes, primero deben identificarse los principales riesgos que enfrenta el proceso y luego, si, considerar los controles implementados para atemperar los riesgos identificados.

De esa manera, se atienden los riesgos principales del negocio y se minimiza la posibilidad de implementar controles sobre aspectos que no ofrecen un riesgo significativo, dilapidándose esfuerzos y recursos <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> La identificación oportuna del riesgo permite al auditor prevenir el problema, y así evitar posibles pérdidas derivadas de la posterior corrección del fraude o error.

## **CAPÍTULO II**

### **Introducción a la Autoevaluación**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Concepto y Definiciones. 3.- Descripción del Proceso. 3, A.- Autoevaluación Directa. 3, B.- Autoevaluación a través de Workshops.

#### **1. Introducción**

En términos muy generales, la diferencia entre esta moderna metodología de evaluación y la tradicionalmente aplicada, reside en que en lugar de ser llevada a cabo por un especialista ajeno a la gestión considerada, son los propios “dueños del proceso” los que autoevalúan el proceso.

Esta práctica se fundamenta, precisamente, en el convencimiento que nadie conoce mejor un proceso que el que lo está llevando a cabo.

Usualmente, el profesional encargado de la evaluación del control interno trabaja de manera independiente, solicitándole al auditado una serie de información y documentación para un objetivo que éste no conoce; desarrolla su labor sin demasiado contacto con el responsable de la tarea y finalmente emite un informe con sus conclusiones.

El auditado, por su parte, no se siente involucrado en el proceso de evaluación del proceso que, en definitiva, está bajo su responsabilidad. Por lo tanto, tampoco tiene una buena predisposición para implementar las sugerencias que recibe.

Precisamente, la metodología de la autoevaluación tiene como uno de sus objetivos primordiales, revertir esta relación clásica de “rivalidad” que generalmente existe entre el evaluador y el evaluado.

## **2. Concepto y Definiciones**

Lo que ha sido más difícil es definir el Control Self-Assessment (autoevaluación del control), en adelante CSA. En la corta historia de esta metodología, han sido desarrollados diferentes enfoques por distintos expertos.

Se puede decir que, prácticamente, existen dos enfoques de aplicación de esta metodología. Uno es el que llamamos autoevaluación directa y consiste en una evaluación llevada a cabo por el propio responsable de la gestión que luego es supervisada por otro nivel de la organización. Este enfoque se ejerce en la práctica, a través de encuestas o con la utilización de softwares de aplicación específicos.

De acuerdo con esta escuela de pensamiento, autoevaluación es cualquier técnica que obtiene información de los dueños del proceso haciéndole evaluar a ellos mismos sus propias gestiones, en lugar que otros (por ejemplo los auditores internos) hagan esa evaluación.

Debido a que esta definición es muy general, cualquier método de reunir información que sea generado por los empleados o los dueños del proceso puede ser llamado “autoevaluación”.

Tal como se desprende de esta definición, la técnica de distribuir encuestas escritas entre los responsables del proceso y el tabulado y la evaluación posterior de la información generada por ellos, debe ser considerada como una “autoevaluación”.

Más adelante veremos que esta metodología de utilizar encuestas de evaluación se ve notoriamente reforzada mediante la utilización de un software específico que documenta y compromete mucho más la tarea de los evaluadores, otorgándole una mayor confiabilidad a todo el proceso.

El segundo enfoque propone que la mencionada evaluación se efectúe a través de la realización de workshops o reuniones de trabajo, en los que participan todos los involucrados en el proceso bajo análisis, con la coordinación de un facilitador.

De acuerdo con esta otra escuela de pensamiento, auto-evaluación es una metodología específica de reunión que requiere workshops conducidos por un facilitador basados en una discusión abierta, durante la cual los participantes evalúan sus propios procesos <sup>(3)</sup>. Bajo esta interpretación, entonces, la auto-evaluación se refiere específicamente a reuniones grupales manejadas por un facilitador que fomentan el intercambio de información. Más adelante, desarrollaremos en detalle esta metodología.

Si consideramos las diferencias existentes entre ambos enfoques, es evidente que la auto-evaluación basada en encuestas es menos completa que la otra, ya que los participantes nunca discuten sus opiniones con los otros.

Otra distinción importante entre los dos enfoques la representa la pregunta “¿Quién genera las recomendaciones de mejora?”. En la autoevaluación directa, los auditores internos o los funcionarios encargados de la evaluación, generan estas recomendaciones en base a la información extraída de las encuestas. Por el contrario, en la auto-evaluación basada en reuniones de trabajo, los facilitadores guían a los participantes en sus discusiones, pero las recomendaciones clave son desarrolladas directamente por el grupo durante la reunión.

Alrededor de este concepto, existen dos opiniones controvertidas. Algunos especialistas creen que la auto-evaluación debe utilizar una estructura de control determinada, por ejemplo: COSO. Otros entienden que el término “auto-evaluación” debe estar limitado a los equipos de trabajo sobre el tema <sup>(4)</sup>.

Lo que sí es válido señalar al respecto, es que según datos estadísticos extraídos de las aplicaciones reales de esta metodología, la principal causa de fracaso en su implementación fue no haber utilizado algún tipo de estructura de control como

---

<sup>(3)</sup> MILESSI, Juan José, Curso: Auditoria interna, Secretaria de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Mayo, 2.009).

<sup>(4)</sup> Ibidem.

guía del proceso. Existe un consenso generalizado entre los especialistas, en que ese requisito es esencial para lograr una implementación exitosa.

### **3. Descripción del Proceso**

A continuación se efectúa una descripción muy somera del proceso a través de las dos metodologías señaladas anteriormente: auto-evaluación directa y auto-evaluación a través de workshops. Más adelante, se brindará un detalle pormenorizado de ambos procesos.

#### **3. A.- Autoevaluación Directa**

Como hemos señalado, el proceso puede llevarse a cabo mediante encuestas o a través de la utilización de un software de apoyo específicamente diseñado al efecto.

En el caso de utilizarse encuestas, el funcionario a quien se le asignó la responsabilidad de monitorear el proceso de evaluación, deberá diseñarlas teniendo presente el objetivo que se persigue con cada evaluación y las características específicas del proceso bajo análisis.

Una vez diseñadas las encuestas, las mismas deben ser remitidas a los responsables operativos solicitándoles su integración y devolución en un período establecido.

Recibidas las encuestas debidamente completadas, el evaluador analizará la información suministrada a la luz de sus conocimientos previos sobre el tema y de los resultados de evaluaciones anteriores practicadas. En función de dicho análisis, formulará las recomendaciones del caso proponiendo los cambios necesarios que tiendan a lograr mejoras operativas.

Bajo esta modalidad, es muy importante el conocimiento y la experiencia que posee el evaluador, tanto del proceso en sí que se está analizando como del resto de las operaciones de la compañía que están relacionadas con el mismo.

La debilidad de esta metodología es que el evaluador se debe basar en una declaración que recibe del propio responsable del proceso, la cual se ajusta estrictamente a los términos de la encuesta que recibió. Ello evidentemente facilita la posibilidad que el evaluado exponga los hechos como más le convenga a su gestión.

De todas maneras, el probable efecto “engañoso” que esta práctica posibilita, tiene corta vida, ya que el evaluador, por su conocimiento del tema más los análisis adicionales que practique ante la presunción de que la información recibida no es lo suficientemente confiable, en un plazo razonable podrá establecer la verdadera situación imperante <sup>(5)</sup>.

### **3. B.- Autoevaluación a Través de Workshops**

El proceso CSA consiste, en síntesis, en reuniones de evaluación llevadas a cabo entre Auditoría Interna, o el área responsable del proyecto, y los sectores de línea involucrados, en las cuales se analiza de una manera estructurada la eficiencia del sistema de control interno vigente para determinar si el mismo facilita el logro de los objetivos del negocio. Como consecuencia de esa evaluación, el grupo de trabajo emite un informe con sus conclusiones y acuerda un plan de acción para implementar las mejoras consideradas necesarias.

Por lo tanto, el proceso CSA no consiste sólo en las reuniones de trabajo. El mismo comprende un trabajo preliminar de planeamiento, una simple sesión de trabajo o una serie de reuniones relacionadas, una sesión de informe, y el desarrollo de planes de acción.

El planeamiento de una evaluación CSA es una etapa crítica hacia el logro de resultados significativos y para lograr que los evaluados implementen los planes de acción oportunamente.

---

<sup>(5)</sup> GETAR, Miguel, Curso: Nuevas Aplicaciones de Auditoría, Secretaria de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Agosto 2010).

Para lograr buenos resultados, la Gerencia debe estar involucrada desde el planeamiento, suministrando sus ideas respecto de los riesgos del negocio, los temas de control, y cualquier otro aspecto que quiera discutir en la sesión <sup>(6)</sup>.

El trabajo preliminar incluye la obtención del conocimiento necesario acerca del proceso bajo análisis, los riesgos involucrados, y los objetivos del negocio/organismo. Esto se puede obtener a través de entrevistas con las personas que están trabajando en el área bajo revisión, entregándole encuestas a los auditados solicitándoles que las contesten, o mediante cursogramas de los procesos a verificar.

Una sesión CSA transcurre como una conversación estructurada acerca del tema elegido. Las preguntas están orientadas hacia la información y no están diseñadas para hechar culpas. Las habilidades del facilitador se emplean para asegurar una discusión informal sustentadora de los riesgos y controles.

El tono general de la reunión es de mutuo descubrimiento e intercambio de información. Cuando un grupo de gente se reúne para discutir los riesgos, problemas, ineficiencias, y temas de una función que ellos comparten, pueden comparar sus experiencias y aprender unos de otros. Esta sinergia crea valor agregado respecto de las entrevistas individuales, donde no hay un grupo que aprende ni compara.

Tal vez el resultado más importante del CSA, no obstante, se logra después que la reunión ha finalizado. Debido a la discusión de experiencias por parte del grupo, combinado con su ayuda en el diseño de controles mejorados, ellos generalmente experimentan un sentimiento de pertenencia sobre esos controles. Esto implica que la implementación será suave y más exitosa que antes, cuando las deficiencias de control eran identificadas por los auditores y a menudo resistidas por los auditados. Este es un verdadero paso adelante para la auditoría interna, ya que incorpora al auditor como un socio en la mejora del proceso del negocio.

---

<sup>(6)</sup> Este paso es esencial para alinear el contenido y los objetivos de la sesión con las necesidades de la Gerencia.

## **CAPÍTULO III**

### **Autoevaluación Riesgos y Controles**

**Sumario:** 1.- Autoevaluación Directa. 1, A.- Encuestas de Autoevaluación. 1, B.- Software Especifico de Aplicación.

#### **1. Autoevaluación Directa**

Tal como se expresó en el capítulo anterior, identificamos con la denominación de “Autoevaluación directa”, a aquella metodología por la cual es el propio responsable de una operación o proceso el que, de manera individual, efectúa la evaluación de su gestión.

La autoevaluación directa se puede llevar a cabo a través de dos enfoques principales:

- Mediante la utilización de encuestas de autoevaluación.
- Mediante la utilización de un software específico de aplicación.

#### **1, A.-Encuestas de Autoevaluación**

El método consiste, básicamente, en solicitarle a los sectores operativos que efectúen la autoevaluación de su gestión, utilizando encuestas específicamente diseñadas para ello. La secuencia de este proceso y los principales aspectos a tener en cuenta, son los siguientes:

- El área responsable de conducir el proyecto de CSA debe, en primer lugar, definir cuáles serán las operaciones, proyectos o procesos que se evaluarán a través de la utilización de encuestas, en función de sus características específicas y del resultado buscado.

En este punto conviene recordar que la metodología CRSA, cualquiera sea su modo de implementación, no es aplicable a la evaluación de cualquier proceso u operación y, además, no sustituye al procedimiento tradicional de auditoría.

- Definido el objetivo a evaluar, debe confeccionarse una encuesta que se ajuste al propósito del trabajo y que prevea la obtención de la información que se considera necesaria para alcanzar el resultado previsto.

La mencionada encuesta debe contener los siguientes aspectos principales:

- Título de la operación o proyecto bajo análisis.
- Fecha o período en que se efectúa la evaluación
- Nombre del evaluador y de su supervisor, en caso que corresponda.
- Detalle de cada requerimiento de evaluación el cual debe ser lo suficientemente claro como para evitar una respuesta parcial y/o no ajustada al objetivo propuesto.
- Solicitud de la evidencia de respaldo necesaria, respecto de los comentarios que el área operativa efectúe sobre cada punto de evaluación incluido en la encuesta.
- Firmas del evaluador y de su supervisor, en caso que corresponda.

El área evaluadora debe establecer las condiciones que reglamentarán la autoevaluación, en cuanto a fecha de ejecución de la misma, plazo máximo de finalización, forma de envío y devolución de la información, entre otros aspectos.

Una vez completado lo anterior, la encuesta se envía al área o áreas responsables de la autoevaluación, para su ejecución.

El área evaluadora, debe analizar la misma comparándola con el resto de la información de que dispone sobre el proceso bajo análisis, contra las normas y procedimientos existentes, contra los resultados de evaluaciones anteriores y contra el sistema macro dentro del cual se encuentra la operación evaluada.

En función de las conclusiones extraídas de los análisis a que se hizo referencia, el área evaluadora efectuará las recomendaciones que estime conveniente para mejorar el sistema de control interno vigente en el proceso analizado.

#### Ventajas

- Le permite al evaluador ampliar su cobertura de acción, dado que transfiere gran parte del trabajo al área evaluada.
- Habiéndose efectuado una buena definición de la encuesta utilizada, la información que se obtiene es eficaz.

#### Desventajas

- Como toda encuesta escrita, la misma le da la posibilidad al evaluado de contestar hasta donde le parezca conveniente. Por otra parte, obviamente, no existe la posibilidad de repreguntar.
- Al tratarse de una declaración jurada de parte del evaluado, deben extremarse los recaudos a fin de certificar la validez de la información recibida, a través de todos los cotejos y cruces posibles.
- Carece de un elemento importante, cual es el contacto personal con el funcionario responsable que permite un análisis mucho más profundo de los temas.
- En síntesis, la utilización de encuestas de evaluación es una técnica que, bien diseñada, puede aportar información útil y confiable. No obstante, no es la más completa disponible y su resultado puede potenciarse combinándola con otras metodologías.

### **1. B.- Software Específico de Aplicación**

Se trata de una metodología que mejora sustancialmente la técnica de encuestas de evaluación, a través del uso de una herramienta de apoyo que no sólo sistematiza todo el proceso sino que, lo más importante, exige un mayor compromiso por parte del evaluado, lo que posibilita el logro de mejores resultados finales.

A nivel internacional existen diversos softwares diseñados específicamente para atender el proceso de autoevaluación de riesgos y controles,

como ser, software Business Assessor Builder de la firma Methodware Limited, de Nueva Zelandia el cual, además de su probada excelencia, es el único software disponible en Argentina en idioma castellano.

El procedimiento de auto-evaluación directa utilizando el software mencionado, abarca los siguientes pasos principales:

A. Inicialmente, el área evaluadora debe definir cuál será el proceso a evaluar.

B. Una vez lograda la mencionada definición, se debe crear el “Modelo de revisión”, mediante el cual se carga en el software los aspectos que deberá cubrir la evaluación como ser: riesgo involucrado, los controles específicos, las normas internas de la organización, el marco de control al cual se adaptara (Coso, Coco, etc.), y si se trata de la evaluación de un solo proceso, de varios procesos y riesgos o de una revisión completa.

C. Una vez completado los pasos descriptos, se cuenta con un Modelo referido a un proceso determinado, que incluye los riesgos significativos del mismo y para cada uno de ellos, los controles necesarios para contrarrestarlos.

D. De esa manera quedó generado lo que se conoce como “Modelo de usuario final” que será el que se distribuirá vía e-mail, u otra que se elija, a los responsables de la auto-evaluación.

A continuación, el evaluador debe ejecutar los controles establecidos en el Modelo, dejando constancia del test llevado a cabo, los resultados del mismo, las observaciones determinadas y, en caso de corresponder, los planes de acción definidos para regularizar dichas observaciones.

Completados los controles de un riesgo, el responsable de la auto-evaluación debe “ajustar” su evaluación preliminar sobre el punto, en base al resultado real del test llevado a cabo. De esa forma, el software finalmente refleja el verdadero riesgo residual luego del test.

Cumplimentada la evaluación de todo el proceso, el responsable devuelve el Modelo con la información resultante al área evaluadora.

Respecto de los pro y contras de esta metodología de utilizar un software de aplicación específicamente desarrollado para el CRSA, podemos mencionar las siguientes ventajas:

- Ofrece la posibilidad de sistematizar la definición de un mapa de riesgos y controles de la organización, lo que constituye una herramienta de gerenciamiento imprescindible.
- Exige, de parte del autoevaluado, un fuerte compromiso no sólo a nivel de diagnóstico sino de definición de planes de acción tendientes a la regularización de aquellos aspectos que deban ser mejorados.
- Permite la comparación de procesos comunes llevados a cabo por diferentes sectores o sucursales, estableciéndose un ranking de eficiencia.
- Brinda una herramienta muy útil para la capacitación del personal nuevo a quien se le asigne la responsabilidad de llevar adelante una determinada operación.
- Potencia las ventajas señaladas para la metodología de uso de encuestas, a que antes se hizo referencia <sup>(7)</sup>.

y también nos encontramos con las siguientes desventajas:

- Debe superarse la objeción de parte de las áreas operativas en el sentido que esta metodología le representa una carga de trabajo importante. Esto se logra en la medida que se cambie el paradigma del control a que se hizo referencia en el capítulo 2 de esta obra.
- Al igual que en el caso de las encuestas, se carece de un contacto personal con el evaluado, a pesar que por el mayor compromiso del mismo a que se hizo referencia, el resultado final es muy superior al logrado a través de encuestas.

En síntesis, la utilización de un software de aplicación como el señalado, constituye una herramienta de autoevaluación muy útil la cual, complementada con la

---

<sup>(7)</sup> El auditor interno, Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de Argentina, en Internet: [www.iaia.org.ar](http://www.iaia.org.ar), (12/06/10).

técnica de workshops cuando ella resulte conveniente, brinda un importante valor agregado a la gestión de cualquier organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **Autoevaluación a Través de Workshops**

**Sumario:** 1.- Características. 2.- Requerimientos. 2, A.- Planeamiento y Preparación. 2, B.- Desarrollo Propiamente Dicho. 2, C.- Informe de las Conclusiones.

#### **1. Características**

Tal como se manifestó anteriormente en esta obra, la autoevaluación a través de workshops es la metodología más rica, ya que tiene la evidente ventaja de que el tratamiento de los temas se efectúe cara a cara entre los distintos participantes del proceso bajo análisis. Esa característica es, precisamente, la que la diferencia de la auto-evaluación directa.

Por otra parte, dadas las características de este tipo de reunión y el tratamiento cara a cara a que se hizo referencia, el participante tiene un mayor nivel de exposición y crece significativamente su responsabilidad ante los demás respecto del proceso evaluado. Dicho contexto puede incidir en el nivel de apertura con que cada participante actúa.

Consecuentemente, es muy importante el clima que pueda generar el facilitador, para extraer de todos los participantes la mayor y mejor información que ayude a lograr el objetivo final planeado.

## **2. Requerimientos**

El proceso general de implementación de esta metodología, a efectos de analizar en detalle sus requerimientos fundamentales, puede dividirse en las siguientes etapas:

- Planeamiento y preparación
- Desarrollo propiamente dicho
- Informe de las conclusiones

### **2, A.- Planeamiento y Preparación**

Esta etapa abarca desde la definición del proceso u operación a evaluar, hasta el comienzo de los workshops previstos. Dentro de ella, los pasos a seguir con sus requerimientos principales, son los siguientes:

1. Primeramente debe definirse el proceso u operación que se evaluará a través de esta metodología. En tal sentido, debe tenerse en cuenta que el mismo debe reunir las características necesarias que aconsejen la aplicación de la técnica de workshops de evaluación. Entre las mismas, se pueden citar:
  - ✓ Que se trate de un proceso horizontal, es decir, que esté bajo la responsabilidad de diferentes áreas o gerencias de la organización.
  - ✓ Que existan diferentes opiniones sobre los riesgos involucrados y/o sobre los controles implementados para contrarrestarlos.
  - ✓ Que existan diferentes tratamientos por parte de las áreas involucradas, para similares situaciones.
  - ✓ Que se trate de un proceso sobre el cual en el pasado se intentaron metodologías de solución convencionales, sin resultado positivo.
2. Definido el proceso a evaluar, el facilitador debe efectuar un detallado análisis del mismo, a fin de lograr el mayor conocimiento posible del mismo, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades. El citado análisis preliminar debe incluir, al menos, los siguientes aspectos:
  - ✓ Relevamiento detallado del proceso a evaluar
  - ✓ Determinación de puntos fuertes y débiles.

- ✓ Análisis de las conclusiones de revisiones anteriores efectuadas sobre el mismo proceso.
- ✓ Estructura organizacional del área responsable del proceso bajo análisis.
- ✓ Descripción de funciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ Desarrollo de los tests necesarios a fin de validar la información recogida.
- ✓ Mantenimiento de entrevistas con el personal clave del proceso.
- ✓ Identificación preliminar de los riesgos significativos del proceso y de los controles vigentes para cada uno de ellos.
- ✓ Evaluación del riesgo residual resultante, definiendo si el mismo es aceptable o no.
- ✓ Identificación de los aspectos que deben modificarse.
- ✓ Descripción de alternativas posibles de mejora.

A través de este análisis preliminar, el facilitador obtiene un conocimiento amplio de las fortalezas y debilidades del proceso y una estimación general teórica de las conclusiones a que debería arribarse a través del workshop de auto-evaluación. Esto último, sin embargo, no quiere decir que luego, los propios dueños del proceso, definan una alternativa de solución mejor.

3. Otro paso importante en esta etapa, es la selección de los funcionarios que deben participar de los workshops. En este sentido, como principio general, deben concurrir todas aquellas personas que estén en condiciones de contribuir con información y opiniones importantes sobre el proceso evaluado. Sin embargo, dado que la cantidad de asistentes es limitada, este proceso no es fácil.
4. Debe prestarse especial atención a aquellas situaciones en que resulte conveniente la presencia en la reunión de diferentes niveles jerárquicos de un mismo sector. En esos casos, debe preverse que la persona con jerarquía inferior se pueda sentir limitada ante la presencia de su superior.

5. Otro aspecto al que debe prestársele mucha atención, a la hora de definir los asistentes, es el relacionado con las características personales de los distintos funcionarios involucrados. Es muy diferente la intervención de una persona de característica participativa, abierta, que la de otra autocrática, no proclive a aceptar cambios, intransigente.

Pueden existir ocasiones en que resulte conveniente que algunos funcionarios no participen en toda la reunión, sino en parte de ella.

6. Otra cuestión esencial, es tener claramente definida la estructura de control a utilizar. Como se dijo anteriormente el esquema más utilizado a nivel internacional, es el Informe COSO. Sin embargo, la estructura a aplicar debe ser la que mejor se adapte a la organización de que se trata.

Es importante que, como parte de la preparación del workshop, se efectúen algunas reuniones de capacitación para los funcionarios que participarán del mismo. En las mismas se les debe transmitir los fundamentos de la metodología a aplicar, los principios generales de control interno a considerar, los beneficios que se esperan extraer de la implementación del CRSA, entre otros aspectos que se consideren importantes.

7. Otro aspecto importante que debe preverse cuidadosamente, es la manera en que se captará la abundante cantidad de información que se genera en este tipo de reunión.

En tal sentido, necesariamente debería contarse con algún software de apoyo, el cual puede ir desde un procesador de palabra hasta uno específico desarrollado al efecto.

8. Por último, para completar esta etapa del proceso, es necesario atender diversas cuestiones formales que pueden llegar a constituirse en factores clave de éxito. Los principales requerimientos al respecto, son los siguientes:

- Dado que en determinados momentos de la evaluación, puede ser necesario que los participantes emitan opinión sobre los puntos tratados, es necesario prever un método de votación para definir las controversias que puedan existir. En este sentido, es muy importante

que dicha votación revista el carácter de anónima, a efectos de que cada participante se exprese libremente.

- También debe tenerse especial cuidado en el ámbito físico a utilizarse para la reunión. El mismo debe reunir las condiciones de privacidad y confort necesarias para poder desarrollar una reunión de cuatro o seis horas y lograr el resultado deseado.
- También es importante que cada participante reciba, con anticipación al workshop, toda la información que se estime necesaria a esa altura del proceso, junto con una detallada agenda de trabajo.

## **2, B.- Desarrollo Propiamente Dicho**

La coordinación del workshop está a cargo del facilitador, papel que puede desempeñar un Auditor Interno o un funcionario de otra área. Es importante que al inicio del workshop, el facilitador efectúe una presentación formal del proyecto y, fundamentalmente, transmita el apoyo de la Dirección hacia el mismo. Por último, debe esbozar el objetivo que se persigue con el workshop y alentar a los participantes a aportar sin reservas todo su conocimiento y experiencia para el logro del mismo.

Es importante destacar que en los workshop de autoevaluación, el facilitador tiene voz pero no tiene voto. De esa manera, su figura se destaca como netamente objetiva y asegura la imparcialidad de la coordinación.

Cuando el papel de facilitador es ejercido por el Auditor Interno, esta característica refuerza notablemente su relación con los sectores auditados. Generalmente, dada la gran cantidad de información que se genera, el facilitador cuenta con la asistencia de un cofacilitador, que es el encargado de recopilar la misma y controlar el desarrollo de la agenda en general. La figura del cofacilitador es esencial a tal efecto, porque el facilitador debe estar totalmente entregado al manejo de la reunión. Por otra parte, es necesario que cofacilitador tenga un conocimiento detallado del proyecto, similar al que posee el facilitador <sup>(8)</sup>.

---

<sup>(8)</sup> MILESSI, Juan José y MORENO, Carlos Erasmo, El control interno: autoevaluación de riesgos y controles, (Buenos Aires, Abril de 2.000), pág. 51.

#### Pasos de la Reunion de CRSA

- ✓ El facilitador presenta el primer objetivo a evaluar y le pide a los participantes que definan el riesgo que la situación representa para el negocio.
- ✓ Definidos los riesgos involucrados, se pasa a analizar los controles implementados y que están en funcionamiento para minimizar los mismos.
- ✓ Cabe recordar que para los análisis anteriores, el grupo debe seguir la estructura de control definida como guía del proceso.
- ✓ Llegado a este punto, los participantes evalúan si el riesgo residual es aceptable o no. A tal efecto, puede ser necesario efectuar una votación.
- ✓ Si la conclusión es que el riesgo residual es aceptable, la evaluación resulta satisfactoria y el grupo pasa al próximo objetivo.
- ✓ Si la conclusión es que el riesgo residual no es aceptable, es el mismo grupo el que diseña la modificación que es necesario introducir a la cartera de controles existentes.

En los casos que durante el desarrollo del workshop se produzcan fuertes diferencias de opinión que traben el mismo, el facilitador debe llamar a un cuarto intermedio a fin de trabajar con los distintos actores a efectos de conciliar posiciones y poder continuar en pos del objetivo fijado.

Durante los workshops el facilitador debe hacer participar a todos los asistentes. Es importante que cada uno de ellos aporte sus opiniones, a pesar que por el trabajo que desempeña se pueda pensar, en principio, que carece de los conocimientos necesarios como para opinar sobre el tema. Es maravilloso ver como, desde la lógica, surgen opiniones valiosas.

#### **2. C.- Informe de las Conclusiones**

Las conclusiones a que se arriba luego de un workshop de autoevaluación, pueden ser informadas de diferentes formas, según sea la modalidad

que mejor se adapta a la organización de que se trata. No obstante, dicho informe debería cubrir, fundamentalmente, los siguientes aspectos:

1. Una clara descripción del proceso o área bajo evaluación.
2. Un detalle de los riesgos principales identificados por el grupo evaluador, junto con los controles vigentes sobre cada uno de ellos.
3. La opinión del grupo sobre el riesgo residual existente, en cuanto a si el mismo es aceptable o no.
4. Una propuesta de mejora elaborada por el grupo, en el caso que el riesgo residual se haya considerado como no aceptable.
5. Un plan de acción para la implementación de la conclusión, especificando fechas de cumplimiento y responsables de ejecución.

Lo descrito hasta aquí podría definirse como un esquema típico de aplicación CRSA. No obstante, debe tenerse en cuenta que no existen recetas fijas para el desarrollo de un workshop de CRSA. Por lo tanto, su objetivo bien podría ser la auto-evaluación de la gestión de un sector de la organización en particular, a fin de definir si los controles vigentes en función de los riesgos identificados, son adecuados <sup>(9)</sup>.

En tal caso, el desarrollo del workshop podría ser el siguiente:

✓ El primer workshop se desarrolla sólo con la participación de los integrantes de dicho sector, fijándose como objetivo el efectuar un relevamiento de los problemas o inconvenientes que enfrenta el sector para lograr sus metas de eficacia y eficiencia, e identificar los riesgos principales involucrados. El trabajo se hace con la asistencia de una estructura de control como guía.

✓ En los workshops siguientes, se agrega la participación de representantes de los otros sectores que, durante la reunión inicial, fueron identificados como generadores de problemas para el área bajo análisis. También se invita a participar a otros sectores que pueden aportar información valiosa, como por ejemplo el área de Sistemas.

✓ A través de la confrontación de ambas opiniones, la del sector evaluado y la de los posibles generadores de sus problemas, se llega a una

---

<sup>(9)</sup> Ibídem, pág. 64.

identificación profunda de las verdaderas causas de los problemas y se define un plan de acción para su regularización.

## CAPÍTULO V

### Diferentes Enfoques del Control Interno

**Sumario:** 1.- Definición Enfoque COSO. 2.- Componentes del Informe COSO. 3.- Componentes del Informe COCO. 4.- Normas de Ambiente de Control del Informe COSO. 5.- Comité de Control.

#### 1. Definición Enfoque COSO

El control interno para el Informe COSO es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- ✿ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✿ Confiabilidad de la información financiera.
- ✿ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas <sup>(10)</sup>.

El denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la

---

<sup>(10)</sup> Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Op. Cit., pág. 3.

temática referida. Fue realizado por la Treadway Comisión y La National Commission On Fraudulent Financial Reporting,

Esta conceptualización de control conforma una versión amplia del control interno:

**2.-Componentes del Informe COSO**

5 componentes y 17 subcomponentes	Breve descripción
<p><b>Ambiente de Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y Valores Éticos.</li> <li>• Métodos y Estilos de Dirección.</li> <li>• Estructura Organizativa.</li> <li>• Política de Recursos Humanos.</li> <li>• Manuales, Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias</li> </ul>	<p>Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.</p>
<p><b>Evaluación de Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la Entidad.</li> <li>• Identificación y Evaluación de Riesgos.</li> <li>• Seguimiento y Control de Riesgos.</li> </ul>	<p>El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Una estimación de su importancia/trascendencia.</li> <li>-- Una evaluación de la probabilidad/frecuencia.</li> <li>-- Una definición del modo en que habrán de manejarse.</li> </ul>

<p><b>Actividades de Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación entre las áreas y Documentación.</li> <li>• Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas.</li> <li>• Rotación del personal en las tareas claves.</li> <li>• Indicadores del Desempeño.</li> <li>• Control de las Tecnologías de la Información.</li> <li>• Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros.</li> </ul>	<p>Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.</p> <p>Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión</p>
<p><b>Información y Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.</p> <p>La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.</p>
<p><b>Supervisión y Monitoreo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y Monitoreo.</li> </ul>	<p>El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.</p>

**Relación entre objetivos y componentes**



En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno <sup>(1)</sup>.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como el descripto:

- Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- Se evitan gastos innecesarios.
- Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

**3.- Componentes del Informe COCO**

4 componentes y 20 subcomponentes	
-----------------------------------	--

<sup>(1)</sup> RUSSENAS, Rubén, Curso: Auditoría interna y operativa, Secretaria de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Septiembre, 2.008).

**Propósito:**

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
  - Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
  - Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
  - Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

**Compromiso:**

- Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
  - Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

**Aptitud:**

- El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
  - El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
    - Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
    - Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
    - Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

**Evaluación y Aprendizaje:**

- Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

El cambio importante que plantea el informe canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control <sup>(12)</sup>.

El llamado ciclo de entendimiento básico del control, como se representa en el informe, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la estructura del informe, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

---

<sup>(12)</sup> MILESSI, Juan José, Curso: Auditoria interna, Secretaria de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Mayo, 2.009).

#### **4.- Normas de Ambiente de Control del Informe Coso**

Para concluir con este capítulo del control y en relación a la administración de la organización, haremos mención de las Normas de Ambiente de Control del Informe Coso, debido a que este componente constituye los cimientos del sistema de control establecido y sin este el mismo no podría implementarse satisfactoriamente:

- Integridad y valores éticos

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan, si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

- Competencia profesional

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben:

1. Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.

2. Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

- **Atmósfera de confianza mutua**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

- **Filosofía y estilo de la dirección**

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

- Misión, objetivos y políticas

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales.

Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecedente para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Una organización que desconoce qué es, hacia dónde va, y qué medios utilizarán en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

Los Objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las Políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

- Organigrama

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo.

Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

- Asignación de autoridad y responsabilidad

Todo organismo 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 éstos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

- Políticas y prácticas en personal

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a

que en éste se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

### **5.- Comité de Control**

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular.

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

La Sindicatura General de la Nación dictará las Normas particulares de instalación y funcionamiento del Comité de Control.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, esto es, con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la Dirección del organismo mediante su guía y supervisión.



Como podemos observar, la diferencia fundamental entre el proceso de autoevaluación y el sistema tradicional, en este caso los citados informes de Coso y Coco, radica en que la primera considera que el proceso de control en lugar de ser llevado a cabo por un especialista ajeno a la gestión considerada, son los propios “dueños del proceso” los que autoevalúan el proceso.

Esta práctica se fundamenta, precisamente, en el convencimiento que nadie conoce mejor un proceso que el que lo está llevando a cabo.

Mientras que el modelo de Coso establece un sistema en el cual los procesos de control se encuentran incorporados a los procesos organizacionales el cual consiste en la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) los cuales generan una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno <sup>(13)</sup>.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

---

<sup>(13)</sup> MILESSI, Juan José, Curso: Auditoría interna, Secretaria de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Mayo, 2.009).

## **CAPÍTULO VI**

### **Beneficios y dificultades de la metodología de autoevaluación**

**Sumario:** 1.- Concepto Generales. 2.- Beneficios. 3.- Dificultades. 4.- Obstáculos Provenientes de Aspectos Técnicos. 5.- Resistencia al Cambio. 6.- Dificultades de Adaptabilidad. 7.- Cultura Organizacional.

#### **1. Conceptos Generales**

La autoevaluación de los riesgos y controles en una organización, es una metodología que aporta sustanciales beneficios de variados alcances. Sin embargo, paralelamente, existen algunas dificultades o aspectos particulares que deben tenerse bien presentes, a efectos de lograr una implementación exitosa.

No hay duda que la delegación hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional es una herramienta gerencial necesaria para mejorar el manejo de las organizaciones, ya que muchas de ellas han sufrido reducciones y tienen estructuras más planas.

Por lo tanto, se torna más crítico que nunca que los empleados responsables de un proceso sean investidos de la capacidad de ejecutar y modificar sus trabajos y también examinar y mejorar los controles de los procesos relativos a los mismos <sup>(14)</sup>.

---

<sup>(14)</sup> Ibidem.

Las organizaciones que implementaron CRSA mencionan diversos beneficios resultantes de la aplicación de dicha metodología. Sus efectos positivos se extienden más allá de la Auditoría Interna, su lugar de nacimiento, e incluyen mejoras en los procesos de la organización, en los métodos gerenciales, y en una evaluación más amplia de los riesgos y controles involucrados.

## **2. Beneficios**

Refiriéndonos específicamente a los que se relacionan con la Auditoría Interna, la implementación de una metodología CRSA aporta los siguientes beneficios:

1. Mejora los procesos de la Auditoría Interna: El objetivo original del CRSA era construir sobre los procesos de auditoría mediante una evaluación más profunda de los controles informales. Las mejoras se reflejan en la eficiencia del Departamento de Auditoría Interna, en la reducción del ciclo de auditoría, en el aumento de la cobertura de su gestión y en la calidad de los resultados. Además se produce un gran intercambio de conocimientos entre los participantes, de manera que los auditores adquieren un conocimiento mucho más profundo sobre la tarea que están desarrollando los sectores operativos. Los auditores no trabajan aisladamente a fin de desarrollar una matriz de riesgos y controles sobre el proceso bajo evaluación. Por el contrario, al hacerlo junto con los “dueños del proceso”, lograrán un resultado mucho más ajustado a la realidad operativa del negocio.

El CRSA le permite a la Auditoría Interna entregar una efectiva y eficiente auditoría dirigida a los riesgos. La utilización del enfoque de proceso de grupo para determinar los riesgos y controles de un proceso dado, provee información valiosa que permite que el alcance de la auditoría sea fijado de acuerdo con el riesgo residual tal como es visto por los dueños del proceso <sup>(15)</sup>.

El CRSA es particularmente útil para evaluar los controles denominados soft. En lo referente a los controles formales, o hard, como en la mayoría de las

---

<sup>(15)</sup> MILESSI, Juan José y MORENO, Carlos Erasmo, Op. Cit., pág. 74.

auditorías de cumplimiento, generalmente se prefieren las técnicas tradicionales.

2. Provee mayor cobertura con los mismos recursos: CRSA es una metodología que ahorra tiempo. Eso está probado que es así. No obstante, en la etapa de implementación inicial tal ahorro no se evidencia de inmediato. En efecto, existe un tiempo de entrenamiento para los facilitadores, en el supuesto que el personal existente carezca de las técnicas requeridas. También debe asignarse cierto tiempo, previo a la sesión, a efectos de definir la estructura general de implementación y la agenda específica para la reunión. Finalmente, también se requiere tiempo para analizar la profusa información recogida, consolidar los diferentes puntos de vista y escribir el informe de las conclusiones.
3. Reduce el tiempo de desarrollo de una auditoría: La utilización de la metodología CRSA reduce el tiempo requerido por una auditoría, de tres maneras:
  - Genera un enfoque de auditoría más directo, focalizado, minimizando en consecuencia la dispersión que pudiera producirse durante su desarrollo.
  - Reduce el ciclo de auditoría.
  - Se centraliza más en una auditoría que agrega valor y, por lo tanto, es más eficiente y efectiva.
4. Aumenta la moral del personal de Auditoría Interna: Aunque la metodología CRSA requiere de diferentes habilidades que las necesarias para una auditoría tradicional, y cuyo aprendizaje puede ser dificultoso, el involucramiento del personal de Auditoría Interna en el proceso le genera un aumento de su autoestima que resulta muy beneficioso para su gestión.  
Los beneficios del CRSA se extienden más allá de la Auditoría Interna hacia los procesos generales de la organización. Generalmente se percibe que los beneficios de esta metodología varían de acuerdo al nivel de gerenciamiento y sus tareas particulares.  
En tal sentido, cuando las sesiones CRSA se realizan con la Gerencia Senior de las distintas áreas de la organización, la focalización de la

evaluación se da sobre los riesgos y las amenazas para alcanzar los objetivos generales de la misma.

En cambio, las sesiones realizadas con la Gerencia intermedia se focalizan sobre los procesos dentro de un departamento.

5. Posibilidad de descubrir las verdaderas causas de los problemas: Uno de los beneficios principales del CRSA es su habilidad para descubrir las causas básicas de los problemas. Esta es una de las ventajas del trabajo en grupo.

La metodología CRSA posee dos características que le permiten centrarse en temas específicos y lograr resultados superiores:

- El uso de un guión de preguntas o de un listado de los temas específicos a considerar.
- La reunión de un selecto grupo de participantes, elegidos por su conocimiento de los temas bajo examen.

Restablece la responsabilidad gerencial por los controles del proceso: La metodología CRSA, ayuda a revertir la percepción por parte de los responsables operativos, según el cual los “dueños del control” y responsables de su evaluación, son los auditores internos o funcionarios equivalentes, lo que es negativo para la organización. Y refuerza el criterio según el cual cada responsable de una operación, proceso o proyecto, debe mantener funcionando un sistema de control interno integrado a su operatoria, que le permita alcanzar los objetivos establecidos.

6. Mejora los métodos gerenciales: La autoevaluación es un enfoque general para reunir información, que puede ser aplicado y dirigido de cualquier manera que sea importante para sus generadores y que logrará información valiosa si se formulan las preguntas correctas.
7. Delegación de responsabilidad en los empleados: Lo que trasciende de las reuniones de autoevaluación es un cambio en la actitud y la perspectiva de los participantes, que los acompañará de regreso a su lugar de trabajo. Gran parte de lo que estas sesiones logran, es que los participantes salgan con la

idea de “no podemos seguir haciendo esto”. Si uno puede incorporarles esta clase de conceptos, es un gran cambio.

8. Evaluación amplia de los riesgos: Es importante convocar a este tipo de sesiones, a miembros de la Alta Gerencia para tener una visión de alto nivel del negocio u organización, y determinar sus riesgos estratégicos. Ese tipo de reuniones a la que asisten miembros de un solo nivel de la estructura organizacional se denomina sesiones horizontales. Por el contrario, las reuniones a las que asisten personas de distintos niveles jerárquicos, se conocen como sesiones verticales. Las sesiones horizontales les dan a los ejecutivos la rara oportunidad de considerar a la organización como un todo e intercambiar puntos de vista desde sus perspectivas individuales.

### **3. Dificultades**

En función de todos los beneficios detallados, se podría pensar que la metodología CRSA es poco menos que la solución de todos los problemas de una organización. Lo cierto es que, independientemente del aporte positivo que la misma representa, su implementación ofrece ciertas dificultades u obstáculos, algunos de los cuales pueden revestir una importancia tal que aconsejen desestimar su aplicación.

En tal sentido, seguidamente se detallan los principales obstáculos que generalmente enfrenta la implementación del CRSA.

### **4. Obstáculos Provenientes de Aspectos Técnicos**

Una cantidad de resultados negativos pueden originarse del potencial conflicto entre el papel de facilitador y el de auditor, particularmente en un ambiente tradicional de auditoría que es resistente al cambio. Es conveniente decir que no habrá represalias por los comentarios sinceros que se efectúen, pero a veces es difícil cumplir esa promesa, especialmente cuando en la reunión hay gerentes que no están comprometidos con el principio de no represalia.

Los participantes universalmente coinciden en que si siempre se toman represalias por los comentarios hechos en una sesión CSA, el futuro de la metodología se vería envuelto en un manto de serias dudas.

### **5. Resistencia al Cambio**

Un obstáculo clave para la adopción del CRSA es la inflexibilidad de parte de los auditores internos cuando se encuentran con un nuevo enfoque para su profesión. Aunque la capacidad del CRSA de producir resultados valiosos es bien conocida, las técnicas son sustancialmente diferentes de las tradicionales.

### **6. Dificultades de la Adaptabilidad**

Se debe asegurar que el ambiente abierto y sincero de una sesión CRSA no se malinterprete ni se use indebidamente. CRSA no es apropiado para todas las tareas de control. Por ejemplo, es universalmente aceptado que no funciona bien en los casos de fraudes. La gente se siente cómoda hablando sobre la prevención del fraude cuando sea alguien fuera de su grupo el que podría cometer el mismo. En cambio, les incomoda hablar de fraude interno.

### **7. Cultura de la Organizacional**

La cultura de la organización tiene un fuerte impacto sobre el éxito de la auto-evaluación de riesgos y controles. CRSA enfrentará una batalla cuesta arriba cuando la cultura de la organización no valore la innovación y la colaboración. Algunas culturas corporativas fomentan que los empleados se centren en sus propios trabajos e ignoren la película completa. En tales ambientes, puede ser difícil persuadir a la gerencia de que les permita a sus empleados disponer de tiempo para asistir a las sesiones CRSA, y también puede ser difícil persuadir a los empleados para que dejen a un lado sus tareas individuales el tiempo suficiente, para considerar temas más amplios <sup>(16)</sup>.

Una encuesta reveló una estrecha correlación entre el éxito del CRSA y la interpretación interna de la palabra “controles”. En las organizaciones donde los

---

<sup>(16)</sup> MILESSI, Juan José, Curso: Auditoría interna, Secretaría de Extensión Universitaria y Medio Ambiente de la UNT, (San Miguel de Tucumán, Mayo, 2.009).

controles son percibidos como negativos o restrictivos, CRSA no fue adoptado, y si lo fue no tuvo éxito <sup>(17)</sup>.

---

<sup>(17)</sup> Nuevos Enfoques del Control Interno, en Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de Argentina, (Buenos Aires, abril 2004).

## *Conclusión*

Como se vio a lo largo de este trabajo, los beneficios que produce la implementación del CRSA superan ampliamente a las dificultades que la misma implica. Por tal razón, uno podría preguntarse ¿por qué no lo están utilizando todas las empresas y organizaciones?

Independientemente del desconocimiento que existe sobre esta metodología, especialmente en nuestro país, la razón principal por la cual todavía hay resistencia para su implementación es que, este implica un cambio de paradigma.

Cuando hablamos de paradigma queremos significar:

- Patrones de comportamiento
- Pautas escritas o no escritas
- Reglas que ayudan a resolver problemas
- Maneras de pensar sobre las cosas

Por lo tanto, un cambio de paradigma significa un cambio en las reglas, innovación o ideas nuevas, o el descubrimiento de un nuevo comportamiento.

¿Quiénes son los que cambian los paradigmas?

Los individuos que descubren un nuevo modelo para resolver problemas, ya sea con una innovación o con una idea nueva.

Sin embargo, existen personas que se aferran a los paradigmas y no quieren cambiarlos, cuyas características son las siguientes:

- ✓ Se arriesgan poco
- ✓ Desean entender a fondo una situación antes de tomar decisiones
- ✓ Necesitan suficiente información para respaldar su decisión
- ✓ Necesitan una realidad claramente definida

Lo cierto es que hoy el proceso de autoevaluación esta generando cada vez mayor aceptación por quienes tienen a cargo las responsabilidades de conducción de las empresas, ya que esto implica contar con información fresca y continua, sobre las fortalezas existentes y los riesgos involucrados, por parte de quienes tienen la responsabilidad de ejecutar los distintos procesos dentro de las organizaciones, y que son en definitiva los que se encuentran “empapados” acerca de las necesidades inherentes y propias de cada proceso.

Es por ello que cada día suena con mayor fuerza la idea de incorporación de la metodología de autoevaluación en las compañías como medio de control, opuesto al sistema tradicional, ya que con este se busca concientizar al personal de que ellos son los responsables finales, de que se cumplan con las políticas y objetivos empresariales y no que una persona externa a la misma sea la que vele por dichos intereses.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

RUSSENAS, Rubén Oscar, Auditoría Interna y Operativa Fraude y Corrupción, la ley (Buenos Aires, 2002)

SIMONS, Robert, Palancas de Control, Temas Grupo Editorial (Buenos Aires, 1998).

Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Committee of Sponsoring Organizations, (Estados Unidos, 1992).

### **b) Especial:**

COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, Los Nuevos Conceptos del control interno, Ediciones Díaz de Santos (Madrid 1997).

MILESSI, Juan José y MORENO, Carlos Erasmo, El control interno: autoevaluación de riesgos y controles, (Buenos Aires, Abril de 2.000).

### **c) Otras Publicaciones:**

Consultas a bases de información, en Internet: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com), (15/06/10).

El auditor interno, Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de Argentina, en Internet: [www.iaia.org.ar](http://www.iaia.org.ar), (12/06/10).

Consultas a bases de información, en Internet, [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org), (10/05/10).

Normaría, Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de la Argentina, en Internet: [www.iaia.org.ar](http://www.iaia.org.ar), (10/05/10).

FACPCE en Internet: <http://www.facpce.org.ar/>.

## ÍNDICE ANALITICO

Prologo .....	<u>Págs.</u> 1
---------------	-------------------

### CAPÍTULO I

#### Conceptos Generales de Control Interno

1) Concepto de Control .....	2
2) Falta de Uniformidad Conceptual .....	3
3) Desarrollo de Estructuras de Control.....	4
4) Informe de COSO .....	4
5) Informe de COCO.....	5
6) Responsables del Control.....	6
7) Control Versus Riesgo.....	6

### CAPÍTULO II

#### Introducción a la Autoevaluación

1) Introducción .....	7
2) Concepto y Definiciones .....	8
3) Descripción del Proceso.....	10
3.A) Autoevaluación Directa .....	10
3.B) Autoevaluación a Través de Workshops. ....	11

### CAPÍTULO III

#### Autoevaluación Riesgos y Controles

1) Autoevaluación Directa .....	13
1.A) Encuestas de Autoevaluación. ....	13
1.B) Software Especifico de Aplicación .....	15

### CAPÍTULO IV

#### Autoevaluación a Través de Workshops

1) Características .....	19
2) Requerimientos .....	20
2.A) Planeamiento y Preparación .....	20
2.B) Desarrollo Propiamente Dicho .....	23
2.C) Informe de las Conclusiones. ....	25

### CAPÍTULO V

#### Diferentes Enfoques del Control Interno

1) Definición Enfoque COSO.....	27
2) Componentes del Informe COSO .....	28
3) Componentes del Informe COCO.....	30
4) Normas de Ambiente de Control del Informe COSO.....	33
5) Comité de Control.....	38

## CAPITULO VI

### Beneficios y Dificultades de la Metodología de la Autoevaluación

1) Conceptos Generales.....	40
2) Beneficios.....	41
3) Dificultades.....	44
4) Obstáculos Provenientes de Aspectos Técnicos.....	44
5) Resistencia al Cambio.....	45
6) Dificultades de Adaptabilidad.....	45
7) Cultura Organizacional.....	45
Conclusión.....	47
Índice Bibliográfico.....	49
Índice Analítico.....	50