

ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO BASADO EN LA NORMA ISO_37001, EN EL ÁREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Tatiana Jiménez, Eusebio Quesada

tatylucr@hotmail.com equesda_08@hotmail.com

Resumen

El control interno es muy importante en cualquier empresa; la reducción del riesgo de un fraude interno o externo en una empresa puede acarrear serios problemas económicos; la implementación de la ISO 37001 Sistemas de Gestión Antisoborno creada en el 2016, se convierte en una excelente herramienta para mitigar ese tipo de riesgo. Esta investigación realizada en la empresa Franz Amrhein & Co., S.A. se enfoca en el área financiero-administrativa durante el primer semestre del 2022 y su objetivo principal es generar la evaluación de las medidas de control para dicha área, mediante un estudio de los procesos actuales con metodología de investigación cualitativa y descriptiva que permiten analizar, observar, las propiedades y características de los procesos administrativos para determinar vulnerabilidades existentes en la relación a la norma. Entre los principales hallazgos de la investigación se encontró la carencia de documentación y formalización de procedimientos y políticas, así como debilidades en la segregación de algunas actividades. Finalmente, las recomendaciones son pasos concisos que van a permitir a la compañía implementar la ISO 37001 de forma paulatina, desde desarrollar un código de ética hasta la implementación de una matriz de atribuciones.

Palabras clave: control de gestión, norma, manual, evaluación de riesgos, procesos.



INTERNAL CONTROL ANALYSIS BASED ON THE ISO_37001 STANDARD, IN THE FINANCIAL ADMINISTRATIVE AREA

Internal control is very important in any company; reducing the risk of internal or external fraud in a company can lead to serious economic problems; The implementation of ISO 37001 Anti-bribery Management Systems, created in 2016, becomes an excellent tool to mitigate this type of risk. This research carried out at the company Franz Amrhein & Co., S.A. focuses on the financial-administrative area during the first semester of 2022 and its main objective is to generate the evaluation of the control measures for said area, through a study of the current processes with qualitative and descriptive research methodology that allow to analyze, observe , the properties and characteristics of the administrative processes to determine existing vulnerabilities in relation to the standard. Among the main findings of the investigation was the lack of documentation and formalization of procedures and policies, as well as weaknesses in the segregation of some activities. Finally, the recommendations are concise steps that will allow the company to gradually implement ISO 37001, from developing a code of ethics to implementing a matrix of attributions.

Keywords: *management control, standard, manual, risk assessment, processes.*

Introducción

El presente trabajo está dirigido a la parte del control interno, donde realizaremos un análisis tomando como base la norma ISO 37001 del Sistemas de Gestión Antisoborno que fue creada el 15 de octubre del 2016, en el área

financiera administrativa de la empresa Franz Amrhein & Co., S.A. para el primer semestre del 2022. Una empresa nacional que desde hace más de 50 años se dedica a la venta de vehículos nuevos y usados de la marca HONDA, además de la comercialización de repuestos y la prestación de servicios de post

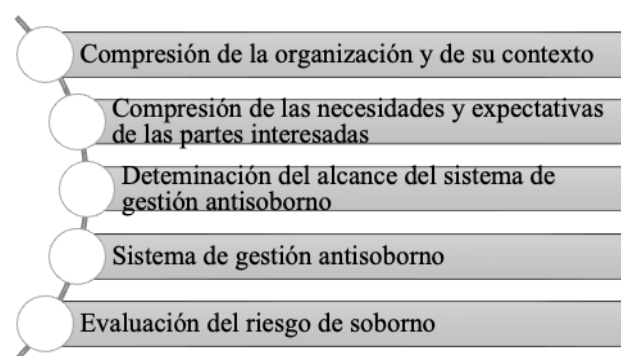
venta en los talleres de servicio mecánico y de enderezado y pintura. Esta investigación responde a las necesidades de la administración de la empresa FACO de mejorar sus controles y procedimientos en cada uno de los procesos claves del área Financiera Administrativa, con el fin de mitigar el riesgo operativo y financiero que puedan ocasionar fraudes o pérdidas monetarias en perjuicio del capital de la compañía. Para ello se trabajaran tres objetivos específicos:

- 1) Identificar los procesos por orden de relevancia que requieren de autorizaciones en el área Financiero-administrativo para poder determinar una lista de prioridades.
- 2) Analizar documentación existente para definir la jerarquización de las aprobaciones previas en cada uno de los procesos que se determinen, según las prioridades establecidas en el apartado anterior.
- 3) Crear un manual de procedimiento de cada proceso crítico para establecer las directrices y matrices de autorización, según rangos de puestos y el tipo de proceso o riesgo que la investigación arroje, tomando en cuenta los involucrados en los procesos señalados.

Todas estas acciones refuerzan los controles operativos en las organizaciones y van muy alineadas con la norma. Para que la aplicación de la ISO 37001 en una organización sea exitosa, debe ser toda una tendencia o cambio

cultural que se introduzca en el ADN de la organización; y aquí juega un papel importante el gobierno corporativo de las compañías. Un buen gobierno administrativo aporta, desempeño, transparencia confianza y valor, esto según lo declarado por Cubero, (2021). Al tener la apertura y el apoyo de la administración se inicia con las fases del contexto de la organización para la implementación de ISO.

Figura 1. Fases del contexto de organización de una empresa según la ISO 37001.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

El control interno; en cualquier de sus tres categorías (Bustamante, 2021)

- 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- 2) Confiabilidad de la información financiera,
- 3) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables, debe ser un aliado que vele por la efectividad de la norma. El robustecer el control interno junto con una buena estrategia empresarial para la implementación de la norma son factores claves para el éxito. Chiavenato (2017),

expone que la palabra estrategia proviene del griego *strátēgos* que se compone de dos palabras: *stratos* que significa ejército y *ago* liderar, guiar, cambiar de dirección. Por ende la estrategia que se aplique para el cambio de cultura de control debe hacerse en conjunto.

Metodología.

Como diseño de investigación para el presente trabajo, usaremos el estudio no experimental, con una categoría transaccional, debido a que se llevará a cabo en ambientes no controlados, ni se alterarán las variables al momento del estudio; además, se realizarán en un momento único y determinado. El enfoque es cualitativo ya que va enfocado en la observación y evaluación de fenómenos Fernández, Baptista y Sampieri (2014). La población de nuestro interés es todo el personal que labora para la empresa FACO, en el primer semestre 2022.

La muestra del proyecto de investigación corresponde a todo el personal que actualmente interviene en los procesos de revisión, según los objetivos del documento; esta labor está a cargo de 9 personas que interactúan en procesos de compras, inventarios y pagos administrativos.

Las fuentes de información primarias será el medio por el que se obtendrá todo el conocimiento necesario para desarrollar el objetivo principal del presente trabajo,

utilizando la entrevista como instrumento para recabar información de gerentes y personal que intervienen directamente en los procesos de evaluación y bitácoras de observación utilizadas en el trabajo de observación del proceso o trabajo de campo. Instrumentos frecuentemente aplicados en las investigaciones cualitativas Guerrero Bejarano, (2016).

Se definen tres variables de investigación en este proyecto, por medio de las cuales se busca aplicar los instrumentos y técnicas antes descritas.

La primera variable corresponde a los procesos que requieren autorizaciones y con el cual buscaremos conocer cuál es el grado de importancia de cada uno de los procesos; la segunda variable corresponde a la jerarquización de aprobaciones para entender la matriz de autorizaciones, según cada uno de los procesos y la tercera variable corresponde a un Manual de Procedimientos para poder establecer el paso a paso a seguir, en un proceso determinado de investigación.

Para esta investigación se aplicaron entrevistas al personal experto de los procesos identificados en el área financiera contable, con el objetivo de confeccionar una matriz de calor valorando la vulnerabilidad de los procesos ante un fraude o robo, posterior a ello se realizaron entrevistas presenciales con puestos claves en la organización como el

Gerente financiero, asistente financiero, contador, encargado de inventarios y asistente de cuentas por cobrar para diseñar los flujos operativos de los procesos identificados como vulnerables en la matriz de calor, se hizo una visita de campo que permitió validar el flujo operativo actual de los procesos y validar controles existentes, todo documentado en las bitácoras de campo.

Resultados y discusión.

Uno de los primeros objetivos es lograr recopilar los procesos en orden de relevancia que requieren las autorizaciones en el área financiero-administrativo, determinando una lista de prioridades; para nuestra primera variable de investigación procesos que requieren autorizaciones, se procedió a completar una matriz de calor con los procesos contables más relevantes de la organización con el criterio experto del asistente financiero Eusebio Quesada.

Considerando cuatro aspectos importantes del control interno como es la segregación de las funciones, documentación o lineamiento del proceso, la periodicidad en que se ejecuta el proceso y el valor monetario que este representa para la organización.

Las cualidades mencionadas en el párrafo anterior nos permiten confeccionar el siguiente mapa de calor y determinar los procesos por

orden de relevancia que requieren de autorizaciones en el área financiero-administrativo.

Figura 2. Mapa de calor de riesgos principales (Situación inicial). Análisis de procesos para validar mayor vulnerabilidad y severidad del riesgo.

VULNERABILIDAD DEL PROCESO EN UN RANGO DEL 1 AL 4		ANÁLISIS DE LOS RIESGOS																					
		Documentación				Segregación				Periodicidad				Valor Monetario				Clasificación					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TOTAL	PUNTO				
		BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	TOTAL	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	TOTAL	BAJA	MEDIA	ALTA	TOTAL	BAJA	MEDIA	ALTA	TOTAL	10	20	48	
Administración de inversiones			3		3	2				2		3	3		2				2	36			C
Compras Locales				4	4					2		3	3	1		1	24		1		B		
Rescindidos en agua	1				1	1				1		3	3		3	3	9	A					
Compras Exterior	1				1	2				2	2				3	3	12				B		
Compras Caja China		2			2	2				2		3	3		2		24				B		
Tarjetas de dinero manual		3			3					4	4				2	3	3		72				C
Aprobaciones de crédito	2				2		3			3	1		1	1		1	6	A					
Control de activos			4		4		3			3	1			1	2		2		24		B		
Aprobaciones de pagos	2				2	1				1	2	2			3	3	12				B		
Compras Activos y Servicios		3			3		3		3	3	2	2					3		84				C
Pagos a proveedores	1				1	1				1		3	3		3	3	9	A					

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Se valora mediante colores rojo, amarillo y verde el grado de riesgo que existe en cada proceso. El rojo significa mayor vulnerabilidad; el amarillo, un grado medio y verde, un grado bajo de vulnerabilidad.

Se consideran cuatro cualidades claves para el análisis, donde el experto en los procesos Eusebio Quesada calificó de 1 a 4; el 1 es un valor bajo en riesgo y 4 indica muy alto riesgo. Se valoraron las siguientes preguntas en cada proceso:

1. ¿El proceso está documentado mediante un manual operativo, lineamiento, o directriz de la alta gerencia?
2. ¿Durante el proceso participan varias áreas o diferentes puestos de la organización?

con una atribución de aprobación?

3. ¿Cuál es la frecuencia o periodicidad del proceso? Entre mayor sean las repeticiones mayores es el grado de vulnerabilidad del proceso.

4. ¿Considera alto, medio o bajo el valor monetario que pudiera representar para la compañía, si en caso de incidente se llegara a materializar?

Los resultados obtenidos nos revelan que los principales tres procesos de exposición ante posibles fraudes o actividades sospechosas ilícitas, son los procesos de administración de inventarios, compra de activos o servicios y recibos de dinero manuales, ya que son procesos no documentados, que no cuentan con lineamientos o reglamento interno que regule las transacciones ejecutadas; asimismo, la periodicidad o frecuencia en que se ejecuta el proceso es recurrente, lo cual aumenta la posibilidad de ejecutar una actividad fraudulenta. La evidente falta de una línea a seguir que esté debidamente documentada no solo aumenta el riesgo de fraude, sino que podría inhabilitar la posibilidad de que la compañía de alguna forma legal pueda recuperar las pérdidas generadas por dicho fraude o tomar las represalias del caso contra cualquiera de los culpables del evento

Por otro lado, los procesos cuentan con poca segregación, lo cual es un criterio necesario

para la aplicación de la norma ISO 37001, ya que permite un mayor control y aprobación de las transacciones.

Otro de los resultados obtenidos del experto que ayudan a saber cuáles son los procesos de mayor riesgo, según el mapa de calor mencionado, es la posibilidad de que, en cualquiera de los procesos validados, el grado de materialización sea calificado de bajo a alto, o sea, clasificar las posibles pérdidas monetarias de cada proceso.

El 22 de julio el Gerente Financiero, señor Luis Enrique Monge Sancho quien tiene 15 años de expertiz en la organización, nos indica a nivel macro algunas de las limitantes que enfrenta la compañía relacionada con temas de documentación, mediante manuales operativos que permitan declarar las responsabilidades por puesto, asimismo, la necesidad de establecer nuevas políticas como por ejemplo ética, seguridad de información y confidencialidad en la compañía que permitan fortalecer el control interno en la organización. Este mismo cuestionario fue aplicado al contador general Fernando Canosa Araya, propiamente en el proceso de compras de activos y servicios; el proceso como tal carece de normativas, específicamente en los requisitos o requerimientos a tomar en cuenta con respecto a la compra de un activo fijo, ni en el proceso a seguir con las contrataciones

de servicios ya sea recurrentes o esporádicos; la falta de lineamientos evidencia que dichas inversiones no son reguladas ni segregadas de forma conveniente para las compañías y que podría generar pérdidas futuras. Asimismo, se realizó la entrevista al experto en el proceso de administración de inventarios, el analista de inventarios Henry Sánchez, Reforzando lo ya expuesto por los anteriores entrevistados, existe una demanda alta relacionada con la documentación de procesos para declarar las actividades que se deben realizar en un flujo determinado. En la entrevista con el asistente de crédito y cobro, donde observamos el proceso de recibos de dinero manuales, el entrevistado Bernal Rojas, quien cuenta con 4 años de experiencia de la compañía, al igual que todos los entrevistados coinciden y muestra gran interés y apertura en aumentar los controles de los procesos para evitar fraudes en la compañía.

Conclusiones.

Después de realizar el trabajo de campo y utilizando los instrumentos descritos en este proyecto, se puede concluir que existe una carencia de documentación y formalización de procedimientos y políticas aplicadas en la compañía FACO. Varios de los procesos se realizan de forma empírica, sin un marco que regule y limite las prácticas y responsabilidades de los participantes en los

diversos procesos. Existe mucha apertura por parte de los colaboradores y la administración para la implementación de controles y medidas, como corresponde a la implementación de la ISO 37001.

Como resultado de aplicar la matriz de calor en 11 de los procesos financieros administrativos que tiene el área de finanzas en la compañía FACO, se determina que solo el 27% de los procesos están cien por ciento documentados; es decir, únicamente tres procesos cumplen con la documentación formal del proceso.

En cuanto a la segregación de los procesos en la práctica, se concluye que siete procesos cuentan con una segregación óptima que minimiza el riesgo de fraudes o incidentes; esto representa un 63% de la población. Únicamente un proceso no cuenta con la segregación que permita un grado de confianza aceptable para la organización, de acuerdo con su apetito de riesgo. Finalmente, la matriz nos permitió determinar y clasificar los procesos de acuerdo con la vulnerabilidad de riesgo y el impacto que pueda causar en la compañía antes un incidente o fraude.

Los formularios aportados en el análisis de documentación permitieron determinar carencias en la formalización de documentos, que permitan brindar seguridad en las aprobaciones de las transacciones a un nivel jerárquico de aprobación.

La empresa no cuenta con una política de

ética que se entregue a cada colaborador, no están identificados y declarados los riesgos ni procesos en cada una de las áreas revisadas; por lo tanto, es difícil establecer de una forma cuantitativa, el riesgo de cada una de las actividades distribuidas en los diferentes departamentos de FACO.

Referencias bibliográficas. (Negrita, Letra Arial, tamaño 12pts.)

Bustamante Alvarado, J. M., & Pibaque Lino, S. M. (2021). Diseño de un manual de procedimientos para mejora del control en el área de producción en Total Seafood SA (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas).

Cubero, C., Consultora en transformación organizacional al periódico financiero, en el artículo del 21 de febrero 2021 titulado El cambio de un modelo familiar a uno corporativo.

Daniel Aguiñaga-Rodrigo Badiola (2020) Boletín corporativo. Relevancia y beneficios de un sistema integral de ética. Deloitte S-Latam, S.C. Mexico.

LEY 8204 Asamblea legislativa de la República de Costa Rica "LEY SOBRE ESTUPEFACIENTES, SUSTANCIAS PSICOTRÓPICAS, DROGAS DE USO NO AUTORIZADO, LEGITIMACIÓN DE

CAPITALES Y ACTIVIDADES CONEXAS. 30 abril 1998.

Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill.

Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. INNOVA Research Journal, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>

Idalberto Chiavenato (2016) Planeación estratégica. Tercera edición. Mc Graw Hill Education.

Juan Manuel Torres (2016) Boletín corporativo. Ética Empresarial. Yamazaki, Ruiz Urquiza. S.C.Mexico.

Norma internacional ISO 9001 quinta edición 2015-09-15 SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD.

Norma internacional ISO 37001 primera edición 2016-10-15 SISTEMAS DE GESTION ANTISOBORNO. REQUISITOS CON ORIENTACION PARA SU USO.