



HSBC III

Mejoras en la conciliación y verificación contable
Gerencia de Finanzas HSBC

Alumno: Ximena C Revoredo

Tutor: Javier Epstein

Lugar: Buenos Aires, Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

A Federico, mi marido, mi compañero y mi pilar en la vida.

A mi hijita, Clara, por su tiempo cedido.

A mi familia, compañeros de trabajo y a todos los que de una u otra forma me han ayudado en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

Actualmente nos encontramos ante una creciente globalización de los negocios, con tecnología cada vez más sofisticada e integrada, es por ello que las organizaciones se encuentran enfocadas hacia la determinación y la implementación de un sistema de control interno efectivo y eficiente, tarea sumamente compleja, donde se exigen conocimientos especializados, interdisciplinados y con un alto “expertise” de negocio operativo-contable.

En esta tesis se profundizará la rama del Control Interno Contable, su alcance y la evaluación de sus controles. Dicha área pertenece a la gerencia de Finanzas de HSBC Bank Argentina y actúa como segunda línea de defensa para mitigar el riesgo de conciliación y verificación contable delegado a las diferentes áreas operacionales.

Asimismo, se identificarán mediante la utilización de herramientas de calidad, las principales causas que originan el efecto de aumento de provisiones por fallas en las conciliaciones contables junto con los motivos del deterioro de control contable en los sectores operativos y las posibles falencias de control realizadas por el área de Control Interno Contable.

Luego, se analizarán las causas identificadas y se tomarán acciones correctivas en post de lograr un robusto ambiente de control financiero dentro de la empresa que garantice la razonabilidad de las actividades de control desarrolladas por la organización.

INDICE

Introducción	5
CUERPO TEÓRICO	
Capítulo I: Control Interno - Conceptos Básicos	7
Sistema de Control Interno.....	9
1) Ambiente de Control.....	9
2) Evaluación de riesgos.....	10
3) Actividades de control.....	11
4) Información y Comunicación.....	13
5) Supervisión.....	13
División del Control Interno.....	14
Capítulo II: Evaluación del Control Interno	15
Objetivos de Control.....	15
1) Autorización.....	16
2) Exactitud y oportunidad de ingreso.....	16
3) Integridad del ingreso.....	16
4) Integridad y exactitud de las actualizaciones.....	16
5) Integridad y exactitud de los datos acumulados.....	17
6) Acceso restringido.....	17
Sistema Contable.....	17
Capítulo III: Control Interno contable	18
Asignación de responsabilidades.....	18
Ingreso de asientos manuales por las áreas operativas.....	21
Procesos operativos.....	21
Saldos intercompany.....	22
Cuentas transitorias.....	22
Revisiones analíticas.....	24
Riesgo Operacional.....	24
Segregación de funciones.....	24
Contabilidad financiera en sistemas de productos.....	26

CUERPO EMPÍRICO

Enunciados.....	27
Áreas con responsabilidad contable.....	27
Diagrama Causa-Efecto.....	28
Evaluación de las causas – Áreas Operativas.....	30
A) Resultados de la encuesta.....	30
B) Análisis de los resultados de la encuesta.....	31
C) Análisis de la encuesta realizada a los management operativos.....	37
Evaluación de controles – Finanzas.....	38
A) Distribución de recursos en las principales tareas de Control Interno Contable.....	38
B) Controles realizados por el área de Control Interno Contable.....	39
C) Análisis de las causas del diagrama Causa-Efecto relacionadas a Finanzas.....	45
D) Acciones correctivas.....	49
Conclusión.....	51
Bibliografía.....	53
Anexo I – Descripción del área de Control Interno Contable.....	54
Anexo II – Curso de capacitación.....	57
Anexo III – Check list Capacitación.....	64
Anexo IV – Encuesta realizada.....	67

INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias manejan miles de millones de pesos pertenecientes a personas físicas, jurídicas y de otras entidades. Los controles internos deben asegurar la custodia y salvaguarda de las operaciones, la eficiencia de los procedimientos operativos y su correcta exposición y valuación contable.

Nuestra área de Finanzas es la responsable de asegurar ante Casa Matriz la integridad, existencia, propiedad, exactitud, valuación y exposición de los saldos del balance por todas las compañías del Grupo en Argentina.

Podemos simplificar la entidad en tres grandes gerencias: Negocio; Finanzas y Operaciones. El área de Negocio genera las ventas, Operaciones actúa como su back office para la registración de los servicios vendidos en los sistemas operativos y de contabilidad; y Finanzas es el responsable de validar y asegurar la exactitud de los saldos contables ante los organismos de contralor y ante Casa Matriz.

La función de conciliación y registración contable se encuentra delegada por Finanzas a la gerencia Operativa, es por ello que debemos mantener fuertes controles sobre todos los procesos operativos que deriven en imputaciones al balance.

A nivel mundial y local, existe un marco de control definido por la gerencia de Finanzas sobre las distintas áreas operativas y de Negocio. Finanzas ha definido los procesos a llevar a cabo para la conciliación de saldos y la verificación de inventarios; como así también hemos definido los controles sobre las funciones que se han delegado a las gerencias de Operaciones y de Negocios con responsabilidad contable.

Sin embargo, se observan errores operativos contables con mayor frecuencia y un aumento de las provisiones en cuentas del balance por falta de una correcta conciliación, verificación y control contable.

El objetivo general es determinar las causas del deterioro de control en los sectores con responsabilidad contable y el objetivo específico de la investigación es determinar a través del uso de herramientas de calidad la forma de ampliar los controles llevados a cabo por el área de Finanzas, mitigando el riesgo por conciliación contable en las áreas operativas que actúan como primer línea de defensa y en Finanzas donde actuamos como segunda línea de defensa.

La investigación estará orientada a los procesos de control contable llevado a cabo mediante la conciliación de saldos y verificación de inventarios de cuentas del balance por los responsables máximos de las áreas y por Finanzas. Dicha investigación será limitada a las cuentas de balance no relacionadas a cartera por incobrabilidad debido a que el deterioro en la calidad de la cartera tiene su propio proceso de previsionamiento.

Será una investigación descriptiva debido a que se detallarán según las normas del BCRA, normas internas y diferentes autores, la totalidad de los controles que deben realizarse por nuestra área de Control Interno Contable para evaluar la integridad y la calidad de los mismos.

La hipótesis estará basada en que los aumentos de provisiones producidos por errores de conciliación contable surgen principalmente por la falta de capacitación y concientización de los impactos contables desde el management operativo hacia su personal.

Como población y muestra se tomarán a las áreas de Control Interno Contable y a las áreas de Operaciones con responsabilidades contables.

CUERPO TEORICO

CONTROL INTERNO

Capítulo I: CONCEPTOS BASICOS

Podemos definir al Control Interno como un sistema que comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.

Los controles internos generales comprenden conciencia de control, estructura organizacional, personal, protección de activos y separación de funciones¹.

Conciencia de control: está relacionado con este objetivo las normas relativas a la comunicación de las políticas operativas, administrativo-contables y de control, como así también el grado y la frecuencia de vigilancia sobre el sistema, incluyendo el establecimiento de un sector de auditoría interna. Es sumamente importante la posición del “management” respecto a este punto, debido a que hasta el mejor sistema puede volverse totalmente ineficaz si es la gerencia la que autoriza el no cumplimiento de los controles previamente establecidos.

Estructura organizacional: el establecimiento de una adecuada estructura respecto a divisiones y departamentos funcionales, así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, contribuye a generar un buen medio ambiente para el funcionamiento de los controles internos.

Personal: se refiere a la calidad y a la integridad del personal que está encargado de ejecutar métodos y procedimientos establecidos por la gerencia para el logro de los objetivos de control interno. Dichos conceptos de calidad e integridad del personal dependerán de las políticas establecidas por la

¹ Schuster, J. A. (1992). Control Interno. Ediciones Macchi, página 28

organización en cuanto a reclutamiento, capacitación, remuneración y evaluación periódica de desempeño.

Protección de los activos: se refiere a las políticas adoptadas para prevenir la destrucción o el acceso no autorizado a los activos, a los medios de procesamiento, incluyendo las instalaciones de procesamiento electrónico de datos mediante control de accesos y a los datos generados. Incluyen las medidas tendientes a evitar que los sistemas operativos y contable se vean afectados por desastres (como inundaciones / incendios), pérdidas o destrucción de información (por actos intencionales / cortes de energía / existencia de virus informático). Y los procedimientos establecidos para recuperar la información y continuar operando en caso de que algo así ocurra.

Separación de funciones: la segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Las funciones que se deben considerar cuando se evalúa la segregación de funciones son autorización, ejecución, registro, custodia de los bienes y realización de las conciliaciones.

Uno de los objetivos del control interno es asegurar que todas las transacciones monetarias realizadas por la organización se encuentran alineadas con las actividades operacionales de la compañía. Por ello, reviste total importancia el punto de segregación de funciones en los procesos y en las áreas. La puntualidad y la fiabilidad de la información también es otro punto fundamental dirigido hacia los controles internos. La gestión se basa en la información recopilada a través de una organización para tomar decisiones críticas, entonces es de vital importancia que la información que llegue sea exacta.

Sistema de Control Interno

Los tres objetivos primarios de un sistema de Control Interno² son:

Asegurar:

- ü Eficacia y eficiencia en las operaciones;
- ü Confiabilidad en la elaboración y exactitud de la información financiera-contable;
- ü Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno está conformado por los siguientes cinco componentes interrelacionados, presentes en todas las entidades con mayor o menor formalidad, pero aun así deben obtener un control interno efectivo:

- ✚ Ambiente de control
- ✚ Evaluación del riesgos
- ✚ Actividades de control
- ✚ Información y Comunicación
- ✚ Supervisión

1) Ambiente de Control

Marca el comportamiento de la organización, establece el fundamento para un sistema de control interno, proporcionando estructura y disciplina como base al resto de los componentes.

El ambiente de control influye en la estrategia y en los objetivos establecidos, estructurando las actividades del negocio. Es por ello, que el ambiente de control incide sobre el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de comunicación, la información, las actividades de supervisión y las actividades de gestión del riesgo.

² Informe del Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

Como parte del ambiente de control, la dirección establece el grado de riesgo que asumirá la organización, es decir la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos.

Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control que deben desarrollar.

Los factores del ambiente de control incluyen:

- ü integridad, valores éticos y competencia del personal y el compromiso de todos los componentes de la organización, como así también su adhesión a las políticas y a los objetivos establecidos por la entidad;
- ü la filosofía y el estilo operativo de la dirección y la gerencia;
- ü la forma en cómo se asigna autoridad, responsabilidad y organizan y desarrollan a su gente;
- ü la estructura, el plan organizacional y los manuales de procedimiento;
- ü el grado de documentación de políticas y decisiones;
- ü la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de performance.

2) Evaluación de Riesgos

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa al logro de los objetivos establecidos por la entidad, impidiendo la creación de valor o deteriorando el valor existente.

Un evento es un acontecimiento o incidente interno o externo que afecta a la implementación de la estrategia o al logro de los objetivos de la entidad. Los eventos pueden tener un impacto negativo o positivo o incluso de ambos tipos,

la diferencia es que si el impacto es negativo se lo conoce como riesgo y si el impacto es positivo se lo conoce como oportunidad.

La evaluación de riesgos implica la adopción de mecanismos para la identificación y análisis por parte de la dirección de los potenciales acontecimientos o riesgos que pudieran afectar el logro de sus objetivos, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser manejados.

Esta evaluación es parte del proceso de administración de riesgos, dicho proceso incluye tanto el planeamiento y la identificación como el análisis, valoración, el manejo y su monitoreo.

3) Actividades de Control

Son acciones, normas, políticas, procedimientos y prácticas que las organizaciones implementan.

Tienden a asegurar:

- ü el logro de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento establecidos por la dirección y;
- ü que se cumpla con las estrategias para mitigar los riesgos identificados.

Las actividades de control ocurren en todos los niveles y funciones de la organización, quienes son responsables respecto a que los controles ejercidos proveen una garantía razonable de alcanzar los objetivos establecidos en forma efectiva y eficiente.

Incluyen un rango de actividades diversas, tales como aprobaciones, autorizaciones, seguridad de activos, revisiones de desempeño, reconciliaciones, verificaciones y segregación de funciones; todos ellos son específicos a la naturaleza de la organización.

Aprobaciones y autorizaciones

La organización debe adherirse los límites establecidos en los manuales departamentales; las delegaciones de firmas deben encontrarse perfectamente documentadas y las claves deben archivarse de forma totalmente confidencial para garantizar su correcto y buen uso. Es sumamente importante realizar un seguimiento regular de los límites establecidos para asegurar su actualización ante cambio de roles o de responsabilidades;

Seguridad de activos

Según los tipos de bienes físicos que mantenga una organización, se determinará los diferentes controles requeridos para proteger y asegurar su existencia, evitando la sustracción o abuso de los mismos.

Revisiones de desempeño

Se deben planificar actividades de seguimiento regulares para analizar el desempeño de individuos y procesos dentro de la organización, es importante obtener un feedback de estas revisiones para mejorar en forma continua el proceso de revisión establecido por la organización.

Reconciliaciones, verificaciones y segregación de funciones

Esta actividad evita que una persona tenga el control de todas las etapas de un proceso, limitando la probabilidad de ocurrencia de riesgo y fraude; de esta forma se mitiga el riesgo tanto del traspaso de errores a las siguientes tareas del proceso como del uso inadecuado de las distintas etapas involucradas en una operatoria por una misma persona tales como registración, liberación, revisión y conciliación.

4) Información y Comunicación

Sustenta todos los otros componentes, comunicando las responsabilidades de control a los empleados de la entidad y brindándoles información en tiempo y forma que les permita desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones, es decir que permita al personal cumplir con sus funciones.

Los sistemas de información producen informes que contienen información operativa, contable y relativa al cumplimiento que hacen posible manejar y controlar al negocio. Se refieren no sólo a los datos generados internamente sino también a la información sobre eventos externos, actividades y condiciones, necesarios para la toma de decisiones. Dado que se origina un gran volumen de información tanto interna como externa, el gran desafío de la entidad es captar la información relevante, procesarla y transmitirla de forma tal que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo comprender al personal los roles individuales en el sistema de Control Interno, asumiendo sus responsabilidades y la forma en que sus actividades se relacionan con el trabajo de otros.

Una comunicación eficaz debe fluir en todas direcciones, hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la dirección, respecto a la seriedad con que deben tomarse las responsabilidades de control y apoyar los distintos componentes del control interno. Es por ello que una buena comunicación debe elevar la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un control interno efectivo.

5) Supervisión

Evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza en el desempeño de sus cargos durante el transcurso de las operaciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen de la evaluación de riesgos llevada a cabo por la organización y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Todo el proceso debe ser supervisado, realizando las modificaciones necesarias ante la observación de falencias detectadas. A medida que los factores tanto internos como externos van cambiando, puede resultar que aquellos controles que una vez resultaron efectivos o idóneos, actualmente no pueden asegurar la razonabilidad en la seguridad de sus procesos.

La supervisión cubre los descuidos de los controles internos en tiempo real o a posteriori y contempla la aplicación de metodologías independientes, tales como procedimientos personalizados, comparaciones o checklist por parte de los empleados que forman parte del proceso.

Las deficiencias del Control Interno deben ser elevadas a los niveles superiores y en caso de detectar asuntos graves, incluir a la alta gerencia y al directorio de la entidad.

División del Control Interno

El Control Interno se divide en Control Interno Operativo y Control Interno Contable.

El Control Interno Operativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de los intercambios. Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables.

El Control Interno Contable comprende el plan de organización y los procedimientos y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables y están diseñados para otorgar seguridad razonable respecto a:

- ✚ Los intercambios son ejecutados de acuerdo a las autorizaciones vigentes;
- ✚ Los intercambios son registrados para permitir la preparación de los estados contables de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas o a cualquier otro criterio aplicable a la confección de los balances de la entidad, y para mantener un adecuado control de los activos;
- ✚ El acceso a los activos está permitido sólo mediante las autorizaciones vigentes;
- ✚ Los activos registrados son comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se toman las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.

En síntesis, podemos decir que el Control Interno Operativo se relaciona con la eficiencia de las operaciones y con adhesión a las políticas establecidas por la dirección del ente. El Control Interno Contable se relaciona con salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables.

Capítulo II: EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Objetivos de Control

Existen seis objetivos de control que brindan la base para la construcción de políticas y procedimientos, que asegurarán la producción de información contable y complementaria confiables.

1) Autorización

Significa que las transacciones han sido aprobadas y confirmadas. Incluye el establecimiento y publicación de distintos niveles de autorización según los límites permitidos en base a cada puesto o función. Todas las áreas deben mantener esta información continuamente actualizada frente a nuevas modificaciones producidas en los puestos o funciones del personal y encontrarse disponible en sus manuales departamentales.

2) Exactitud y oportunidad del ingreso

Significa el correcto y oportuno ingreso de la transacción al sistema operativo, conteniendo los montos pagados o recibidos, descripción del cliente, tipo de transacción y el importe correcto. Los datos deben ser verificados versus la documentación que da origen a la operación.

3) Integridad del ingreso

Asegurar que todas las transacciones sean ingresadas al sistema una sola vez. Esto significa que no haya transacciones no ingresadas ni ingresadas más de una vez. Deben existir controles de sistemas que eviten este tipo de irregularidades.

4) Integridad y exactitud de las actualizaciones

Cada transacción ingresada se asiente en forma completa y exacta en un archivo que forma parte de los registros contables de la entidad. El sistema contable deberá recibir la totalidad de las interfaces de los sistemas operativos y mantener un control sobre la recepción o reproceso de las mismas, asegurando que todas las operaciones se encuentran registradas.

5) Integridad y exactitud de los datos acumulados

Actualización de la información, asegura que la información actualizada permanezca en los archivos hasta su cancelación. Los sistemas deben mantener en sus registros soportes diarios de todas las transacciones acumuladas que aseguren la permanencia y la actualización de sus datos hasta la finalización de la operación.

6) Acceso restringido

Deberá existir acceso restringido a los activos y a los registros que representan esos activos, esto aborda tanto la confidencialidad de los archivos de información, sus cambios no autorizados y la salvaguarda física de dichos activos.

Estos objetivos lo son tanto respecto a la transacción: autorización, exactitud e integridad; como con respecto al ciclo en sí mismo: integridad y exactitud de las actualizaciones, de los datos acumulados y acceso restringido.

Sistema Contable

El sistema contable constituye una parte importante de la estructura de Control Interno. Comprende los procedimientos establecidos para identificar, acumular, clasificar, analizar y registrar las transacciones y los documentos producidos por el sistema.

Para poder evaluar un análisis de la estructura de control es necesario:

- ✚ Conocer los registros contables, las transacciones significativas y el flujo de información a través del sistema;

- ✚ Ayudar a comprender el negocio de la entidad;

- ✚ Ayudar a identificar los riesgos inherentes característicos, conocer los procedimientos de control y considerar sus implicancias en la estructura de control.

En esta tesis centralizaremos el análisis en el área de Control Interno Contable.

Capítulo III: CONTROL INTERNO CONTABLE

Internamente en la entidad se mantienen normas y procedimientos para el logro de los objetivos contables financieros conjuntamente con la evaluación de los controles, llevados a cabo por el área de Control Interno Contable. El alcance de los controles comprende:

- Asignación de responsabilidades
- Ingreso de asientos manuales por las áreas operativas
- Procesos operativos
- Saldos Intercompany
- Cuentas transitorias
- Revisiones analíticas
- Riesgo operacional
- Segregación de funciones
- Contabilidad financiera en sistemas de productos

Descripción de los controles:

Asignación de Responsabilidades:

- 1) Se ha establecido un marco de Propiedad de Cuentas, es decir que todos los saldos de cuentas dentro y fuera del balance general deben asignarse a los propietarios pertinentes.

- 2) Se designan propietarios en las solicitudes de nuevas cuentas contables.
- 3) Se define la frecuencia de solicitud de información de cuentas contables sobre aquellas áreas administradoras de saldos no pertenecientes a Finanzas.
- 4) Se les informa sus responsabilidades a los propietarios de cuentas respecto a responsabilidad de sus saldos, controles, reporte de validación y a garantizar que se registre, se informe y se resuelva cualquier excepción, controlando y asegurando que todos los procesos de conciliación y verificación bajo responsabilidad del resto de las áreas del grupo:

- ✚ Se llevan a cabo en la moneda de transacción del saldo;
- ✚ Se llevan a cabo con una frecuencia proporcional a la importancia de la cuenta, nivel de actividad transaccional y requisitos de control relevantes, asegurando que se realice al menos una vez al mes;
- ✚ Cuentan con documentación de respaldo clara y pueden mostrar que se sometieron a una revisión independiente;
- ✚ Validan en su totalidad toda partida no conciliada o no verificada a fin de garantizar que no se oculten errores;
- ✚ Garantizan que toda partida no conciliada o no verificada se clasifique y regularice tan pronto como sea posible;
- ✚ Incluyen documentación de respaldo para toda partida no conciliada o no verificada;
- ✚ Incluyen la validación de fuentes independientes con base en la naturaleza de la cuenta subyacente, siempre que sea posible;

- ✚ Garantizan que se incluyan todos los saldos en el proceso de conciliación y verificación;
 - ✚ Cumplen con el control dual, la división de tareas y se asignan back up's;
 - ✚ Tienen procedimientos de escalamiento claramente definidos que incluyan la notificación o declaración de excepciones;
 - ✚ Tienen responsabilidades claramente designadas para realizar y revisar los procesos de control de sustanciación y conciliaciones;
 - ✚ Su personal cuenta con las capacidades, experiencia y capacitación necesarias;
 - ✚ Garantizan que existan los controles adecuados en todo entorno en donde pueda existir una inestabilidad temporal como resultado de cambios organizacionales, re-estructuración o adquisición;
 - ✚ La verificación y conciliación de cuentas y los controles asociados se llevan a cabo de manera rigurosa y oportuna.
- 5) Se cuentan con directivas y procedimientos claros para escalar todo saldo para el cual no se haya asignado un propietario o que no esté conciliado ni verificado.
- 6) Se debe entregar en forma consolidada toda esta información y enviar al CFO, solicitando su firma para su posterior envío mensual a Casa Central asegurando que:
- ✚ Se aplicaron los controles actualizados para los saldos de las cuentas;
 - ✚ Los saldos del libro mayor con base en normas contables locales se conciliaron y justificaron en base a normas contables internacionales;

- ✚ Se ejecutaron los procedimientos que validan de forma adecuada la existencia, precisión, integridad y validez de todos los saldos;
- ✚ No existen excepciones sin reportar que excedan los límites especificados.

Ingreso de Asientos Manuales por las áreas Operativas

- 1) Deben establecerse límites de autorización adecuados considerando los cargos globales del personal en cuestión y el balance general o el impacto en el estado de resultados. Estos deben establecerse a nivel local y estar incluidos en cada Manual Departamental.
- 2) Controlar el ingreso de asientos manuales al sistema contable realizados por las áreas fuera de Finanzas:
 - ✚ Confección y archivo de los asientos;
 - ✚ Existencia de división de tareas en la elaboración y autorización de los asientos manuales;
 - ✚ Tener material de respaldo suficiente que permita que su entrada pueda comprobarse y autorizarse de manera adecuada;
 - ✚ Indicar claramente quién elabora el asiento;
 - ✚ Indicar claramente la autorización de los aprobadores.

Procesos operativos

- 1) Los controles de pagos, confirmaciones y liquidaciones, aunque no sean necesariamente un proceso de Finanzas, son esenciales para garantizar la integridad y la representación financiera de las operaciones y los saldos.

Por lo tanto deben ejecutarse de acuerdo con el Manual de instrucciones financieras.

- 2) Revisión de deterioros: aunque no es necesariamente un proceso de Finanzas, es esencial que exista una evaluación oportuna y regular del deterioro de los activos y de toda reserva existente que cuente con la evidencia y autorización adecuadas. Por lo tanto deben ejecutarse de acuerdo con el Manual de instrucciones financieras.
- 3) Conciliaciones entre sistemas: garantizan la totalidad y la precisión de los saldos interrelacionados de una aplicación a otra. Es esencial que para todo sistema clave de Administración (se utiliza para describir las aplicaciones que permiten que el banco opere, como el sistema de Títulos) y Productos (se emplea para describir aplicaciones que registran y retienen operaciones o saldos con clientes o contrapartes), se realice una conciliación entre sistemas en su interfaz hacia y desde el libro mayor, con el fin de garantizar la integridad de la información de salida.
- 4) Control de Activos Fijos: aunque no es necesariamente un proceso de Finanzas, debe existir un registro de activos fijos que proporcione una descripción de cada uno. Se deberá registrar todos los datos de los activos fijos (precio, fecha de adquisición, monto y período de depreciación) y la venta de estos (evolución, fecha y ganancia por la venta). El registro debe conciliarse al menos una vez al mes con el libro mayor y deberán realizarse revisiones periódicas para todos los activos de alto valor, a fin de verificar tanto la existencia de los activos registrados como la integridad del registro. Toda partida dentro del registro de activos fijos debe revisarse y validarse al menos 1 vez al año.

Saldos Intercompany

Saldos intercompany: existirán siempre que haya una transacción en dos entidades legales en donde HSBC tenga una participación mayoritaria o que exista una operación a lo largo de la misma entidad legal. Desde una

perspectiva de presentación de informes del Grupo, un saldo inter-compañía existe siempre que la operación subyacente cruce o se dé en una unidad de sub-consolidación. Las operaciones de las cuentas de inter-compañías deben sujetarse a la misma norma y frecuencia de revisión que las operaciones de terceros.

Cuentas Transitorias

Son cuentas del libro mayor que no pertenecen a clientes, sobre las que se espera que el saldo sea nulo al cierre de negocios de cada día laboral. Este tipo de cuentas son vulnerables a fraudes y usos indebidos, por lo que requieren de un minucioso monitoreo para evitar que esto ocurra. El departamento de Control Interno Contable debe garantizar que dichas cuentas posean la administración e identificación adecuadas. Su control y revisión deberán ser diarios y deberán garantizar que:

- ✚ Toda partida no conciliada o no verificada se clasifique y regularice tan pronto como sea posible. Las partidas con más de 30 días de antigüedad deberán reportarse a la Dirección.
- ✚ Las partidas deudoras con una antigüedad de más de 30 días deberán ser consideradas en la rutina mensual de provisiones.
- ✚ El uso o la actividad no autorizada debe reportarse de inmediato a la Dirección y al área de Riesgo Operacional.
- ✚ Todas las pérdidas deben considerarse como una “pérdida operacional” y reportarse de esta forma, según el marco de Riesgo Operacional.
- ✚ Las cuentas de deudores y acreedores varios no deben emplearse para registrar saldos de tipo transitorio recurrentes.

Revisiones Analíticas

Este tipo de revisiones proporcionan información sobre:

- ✚ movimientos en resultados reportados entre períodos actuales y comparativos;
- ✚ desviaciones de las expectativas administrativas;
- ✚ los desarrollos y eventos comerciales que tienen impacto en el período que se somete a revisión.

Las revisiones analíticas pueden aplicarse de diferentes maneras a lo largo de las cuentas seleccionadas. En todos los casos debe existir evidencia de la revisión y de su aprobación.

Riesgo Operacional

No existe un proceso de control de saldos contables que elimine la necesidad de reportar un riesgo operacional.

Segregación de funciones

Debe aplicarse adecuadamente una segregación de funciones a cualquier proceso o control. La segregación de funciones es un control interno fundamental para prevenir la perpetración, colusión u ocultación de actividades fraudulentas o errores por parte de un empleado o un grupo de empleados en el curso normal de sus funciones.

Las prácticas de segregación de funciones variarán de acuerdo con el tipo de proceso o control que se realice, el tamaño del equipo, su estructura organizacional, los puestos de los individuos involucrados y la transacción “en riesgo”.

Es importante tomar en cuenta a aquellos involucrados en el proceso correspondiente desde el inicio y registro de una transacción hasta que ésta se refleja en el libro mayor y en otros informes financieros.

Desde la perspectiva de Finanzas, debe existir una segregación de funciones entre los procesos y los controles que afectan las entradas al libro mayor y entre aquellos que garantizan que estas entradas se reporten correctamente y justifiquen dentro de los estados financieros. Esto típicamente segregaría la entrada, ejecución, confirmación y aprobación de cualquier transacción, límite, custodia o liquidación en efectivo.

Cuando las circunstancias determinen que la segregación de funciones no puede llevarse a cabo por completo debido a que el equipo es muy pequeño, el CFO regional o el CAO (Chief Accounting Officer) deben aprobar cualquier proceso alternativo. Deberá tomarse en cuenta la suficiencia de cualquier control de mitigación y deberá conservarse la evidencia de dicha aprobación.

Descripción de los controles que deben existir para una correcta segregación de funciones:

- ✚ Entre el preparador y el revisor o autorizador de todos los procesos de control y presentación de informes dentro de Finanzas.
- ✚ Por lo general, los revisores no deben ser de un grado menor al de preparador. En el caso de encontrarse en el mismo grado, los revisores deben ser capaces de demostrar su responsabilidad asignada.
- ✚ El personal responsable de la originación, ejecución o confirmación de transacciones vinculadas a dinero en efectivo, ya sea para clientes internos o externos, no pueden también conciliar estos saldos.
- ✚ El personal antes mencionado ni ningún otro individuo puede registrar, ejecutar y autorizar una transacción particular o proceso de control.

Respecto a los asientos contables manuales, debe existir una segregación de funciones entre la preparación y revisión o aprobación de todos los asientos contables manuales. Asimismo:

- ✚ Los asientos contables que afectan directamente un saldo de caja o una transacción no deben ser aprobados o elaborados por los individuos involucrados en la ejecución o liquidación subyacente de la transacción relacionada.

- ✚ Cuando los controles del sistema requieren la aprobación de los asientos contables manuales antes de ser enviados para su procesamiento, dicho aprobador no debe ser también preparador o revisor del asiento contable subyacente cuando se afecte un saldo de caja.

- ✚ Los representantes de Finanzas tienen el derecho de revisar o aprobar adicionalmente, de acuerdo con su criterio, cualquier asiento contable manual que impacte al Libro Mayor. Esto incluye a los asientos contables que prepare o apruebe un área distinta a Finanzas Globales.

Contabilidad Financiera en sistemas de productos

Cuando una entidad del grupo construya o compre un sistema para su propio uso, su CFO necesita garantizar que el sistema cumpla con los requerimientos de contabilidad financiera del Grupo, a través de:

- 1) El respaldo de las imputaciones al balance.
- 2) El cumplimiento de las políticas contables del grupo.
- 3) El haber llevado a cabo un adecuado control diario sobre la contabilidad.

CUERPO EMPIRICO**ENUNCIADOS****Desarrollo de la hipótesis**

Los aumentos de provisiones producidos por errores de conciliación contable surgen principalmente por la falta de capacitación y concientización de los impactos contables desde el management operativo hacia su personal.

Población

Se tomarán a las áreas de Control Interno Contable y a las áreas con responsabilidades contables.

Muestra - Ámbito de análisis de la tesis

Gerencia operativa con responsabilidad contable³.

Objetivos

- ü Determinar las causas en el deterioro de control de los sectores con responsabilidad contables.
- ü Identificar las falencias en el esquema de control de Finanzas de manera de poder adaptar y mejorar el circuito actual.
- ü Tomar acciones correctivas que mitiguen las falencias identificadas en post de lograr un robusto ambiente de control financiero.

AREAS CON RESPONSABILIDAD CONTABLE

Tal como se ha definido en los enunciados, la tesis se centrará en el estudio de la Gerencia Operativa con responsabilidad contable, excluyendo a:

- la Gerencia Comercial o de Negocios y otras Gerencias por su escasa participación en el proceso de conciliación y verificación contable.

³ Ver análisis de la elección de la muestra en siguiente punto de "Áreas con responsabilidad contable".

- la Gerencia Financiera por su “expertise” contable y por la falta de provisiones sobre cuentas contables bajo responsabilidad de los sectores pertenecientes a Finanzas.

Detalle de participación por cantidad de cuentas contables y por saldo conciliado:

Gerencia	% de cuentas contables	% de saldo conciliado
Operaciones	87,63%	80,23%
Finanzas	12,09%	19,12%
Otras Gerencias	0,23%	0,26%
Negocio	0,05%	0,39%
Total	100,00%	100,00%

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO⁴

Definición del efecto:

Aumento de provisiones (no relacionadas a cartera).

Identificación de posibles causas:

- Errores de conciliación
- Procedimientos no normados
- Errores de grabación
- Falta de entendimiento gerencial respecto a la implicancia de los impactos contables
- Falta de recursos
- Controles no suficientes
- Falta de automatización

⁴ Herramienta de calidad utilizada para la determinación de las causas en la presente tesis

Identificación de causas subsidiarias:

- Errores de conciliación:
 - § Desconocimiento de responsabilidades
 - § Desconocimiento del uso de las cuentas contables
 - § Falta de “expertise” contable
 - § Falta de capacitación
 - § Conocimientos estancos

- Procedimientos no normados:
 - § Falta de procedimientos contables propios del área
 - § Falta de lectura obligatoria anual de normas y procedimientos emitidos por Finanzas
 - § Desconocimiento de normas contables publicadas

- Errores de grabación:
 - § Desconocimiento de cuentas contables y centros de costos utilizados por el sector

- Falta de entendimiento gerencial respecto a la implicancia de los impactos contables:
 - § Diferimiento de problemas contables
 - § Delegación de responsabilidades contables
 - § Prioridades operativas
 - § Reconocimiento por labores operativas

- Falta de recursos:
 - § Áreas Operativas:
 - Mayor recarga operativa
 - § Control Interno Contable:
 - Limitación de períodos a revisar
 - Limitación de muestra a controlar

- Controles no suficientes (Finanzas):
 - § Muestras acotadas
 - § Muestras mensuales
 - § Falta de controles de grabación manual

- Falta de automatización:
 - § Falta de parametría contable fija para la grabación manual de asientos
 - § Falta de listados automáticos de excepción
 - § Inexistencia de control dual en el sistema contable para la grabación de asientos

EVALUACION DE LAS CAUSAS - AREAS OPERATIVAS

A) Resultados de la encuesta:

Todos los encuestados participan en las tareas de conciliación y verificación contable.

Causas	Causas Subsidiarias	SI	NO	Operativas	Contables
Errores de Conciliación	Falta de capacitación adecuada	5%	95%		
	Conocimientos estancos	78%	22%		
	Desconocimiento de responsabilidades			49%	51%
	Desconocimiento del uso de las cuentas contables	84%	16%		
	Falta de "expertise" contable	59%	41%		
Procedimientos no normados	Falta de procedimientos contables propios del área	65%	35%		
	Desconocimiento de normas contables publicadas	41%	59%		
	Falta de lectura obligatoria anual	22%	78%		
Errores de grabación	Falta de conocimientos básicos de rubros contables	10%	90%		
	Falta de conocimiento de cuentas y centros de costos del área	71%	29%		
Falta de recursos	Mayor recarga operativa (Operaciones)			57%	43%
	Limitación de períodos a revisar (Finanzas)	Ver Evaluación de Controles Finanzas, punto C)			
	Limitación de muestra a controlar (Finanzas)	Ver Evaluación de Controles Finanzas, punto C)			
Falta de entendimiento gerencial sobre los impactos contables	Diferimiento de problemas contables	Ver Evaluación de las causas Áreas Operativas, punto C)			
	Prioridades operativas				
	Reconocimiento por labores operativas				
	Delegación de responsabilidades contables				
Controles no suficientes (Finanzas)	Muestras mensuales	Ver Evaluación de Controles Finanzas, punto C)			
	Muestras acotadas				
	Falta de controles de grabación manual				
Falta de automatización Sistema Contable (Finanzas)	Falta de control dual en la grabación de asientos	Ver Evaluación de Controles Finanzas, punto C)			
	Falta de parametría contable fija				
	Falta de listados automáticos de excepción				

B) Análisis de los resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta⁵ permiten realizar las siguientes afirmaciones:

- El 95% de los encuestados no ha recibido capacitación contable en su gerencia. En general hacen referencia sobre la existencia de una auto-capacitación ad hoc más las capacitaciones recibidas desde Finanzas, comentando que estas últimas son generales en cuanto a qué representa una conciliación, verificación; acciones a tomar frente a saldos pendientes de regularizar, entre otros puntos con aplicación global; y que no reciben capacitación respecto al uso específico de cada una de las cuentas contables que concilian como los motivos por los cuales se debitan o acreditan y la relaciones con otros sistemas y sectores de la empresa. Un

⁵ Ver Anexo IV, página 66

5% ha recibido capacitación de sus pares, en general del personal a reemplazar.

Respecto a este punto no es viable modificar el tipo de capacitación dada por Finanzas tanto por un tema de “capacity” como de desconocimientos operativos. Se deberá reforzar a los propietarios de cuentas contables la importancia de contar con personal capacitado y sus beneficios. Esto les permitirá resolver problemas de conciliación en el momento en cualquier parte de la cadena o roles contables desempeñados (conciliador, verificador y control independiente).

Actualmente desde Finanzas se están revisando todos los procesos “end to end” contables de la empresa y en el informe gerencial se incluye opinión respecto a la función contable desempeñada, indicando si la misma es fuerte rol de conciliador, fuerte rol de verificador, fuerte rol de control independiente o si es necesario reforzar alguno de los roles.

- El 78% se siente capaz de suplir a sus compañeros o pares y poseen un conocimiento general de las tareas desarrolladas por dichos compañeros, esta suplencia la realizarían en caso de cambiar de tareas, pero no en el caso actual de suplirlos por ausencias, tanto por falta de tiempos como por desconocimiento específico de la tarea contable realizada. El 22% no se siente preparado para resolver temas contables de sus compañeros o pares ante la ausencia de los mismos.

Es sumamente importante que los “management” se aseguren de mantener back ups de cada función, de esta forma no se comprometerá el normal desarrollo de sus tareas. Finanzas ha solicitado back up a cada uno de los roles que intervienen en la conciliación y verificación contable.

- El 49% tiene responsabilidades mayormente operativas a pesar de encontrarse como responsables de la conciliación y verificación contable ante Finanzas; el 51% ha confirmado que desarrolla tanto tareas operativas como contables, sin embargo sus responsabilidades son principalmente

asegurar la correcta conciliación y verificación de las cuentas bajo su control.

Todos los encuestados son responsables contables ante el departamento financiero, es por ello que ante cualquier “issue” a resolver de conciliación o verificación, desde Finanzas se les solicita sus comentarios y explicación de la situación. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que al tratarse de una gerencia operativa sus principales responsabilidades frente a su gerencia radican en asegurar un correcto ingreso, mantenimiento y cancelación de las operaciones en sus sistemas operativos; es por ello que la mitad de los encuestados ha respondido que sus principales responsabilidades son operativas.

- El 84% conoce el uso de sus cuentas contables, respecto a esta causa se ha podido observar que las respuestas han sido por el grupo de cuentas contables que concilia la persona encuestada y no por la totalidad de las cuentas de su área. Un 16% desconoce el uso de sus cuentas conciliadas.

A través de la revisión de procesos “end to end”, se ha podido comprobar esta causa, a diferencia del departamento de Finanzas donde se encuentra el “expertise” contable y el conocimiento de todas las cuentas del balance, en las áreas operativas poseen conocimiento de la o las cuentas contables que impactan en cada uno de los diferentes conciliadores. Se debe tener en cuenta que el área de Finanzas tiene como principal actividad y responsabilidad el conocimiento del balance, es por ello que tampoco podremos encontrar un profundo “expertise” operativo en dicha gerencia, lo mismo pasa en Operaciones donde tienen como principal actividad y responsabilidad el conocimiento operativo de las operaciones de los clientes y no sobre el balance, la diferencia es que también a esta gerencia se les exige a través de diferentes normas y procedimientos, el conocimiento y la correcta conciliación de las cuentas contables bajo su control.

La delegación de Finanzas de las conciliaciones en Operaciones responde principalmente a la magnitud de la empresa, a la eficiencia de costos, al

oportuno ingreso de las operaciones y a las interfaces enviadas por los sistemas operativos con el sistema contable.

Es por dicha delegación que en la gerencia de Finanzas, actuamos como segunda línea de defensa y a través de nuestros controles, generalmente logramos anticiparnos a las irregularidades observadas en la conciliación y verificación de partidas y trabajar en post de su regularización por nuestro “expertise” contable. Al mismo tiempo, al ser un sector de control, se mantiene un riesgo aceptado por falta de “capacity” ante la inexistencia de un control total de movimientos diarios y cuentas contables del balance.

- El 41% del personal con responsabilidades contables no poseen estudios universitarios y del 59% que sí posee estudios de grado, sólo un 45% de ellos se encuentran relacionados con títulos contables.

Tal como se mencionara en puntos anteriores, las principales tareas de la gerencia operativa son operacionales, es por ello que no es un requisito del puesto poseer un título contable. Es aquí donde se puede observar la necesidad de capacitación del personal con responsabilidad contable. Es comprensible que dicha capacitación no pueda ser recibida por esta gerencia, sin embargo como mejora se podría realizar una capacitación contable desde Finanzas ante nuevos ingresos con responsabilidad en tareas de conciliación y verificación, debido a que contamos con dicha información por ser los administradores del sistema de certificación contable y ante las solicitudes de las áreas operativas, se realizan los mantenimientos altas, bajas o modificaciones de personal con responsabilidad contable en el sistema de certificación.

- El 65% cuenta con normas y procedimientos contables propios del área, el resto cuenta con normas y procedimientos netamente operativos.

Es sumamente importante que las áreas cuenten con normas y procedimientos propios, este proceder actúa también como capacitación ante el ingreso de personal nuevo. Actualmente, en la capacitación que estamos brindando a cada sector, se les solicita que incorporen en sus

manuales departamentales las cuentas contables que concilian y la explicación del uso de cada una de ellas desde su origen hasta su cancelación. Desde Finanzas se realiza un seguimiento sobre el cumplimiento de este punto.

- El 59% ha respondido conocer las normas contables emitidas por Finanzas y el 41% no cuenta con conocimientos sobre las mismas, el motivo ha sido la gran cantidad de normas operativas regulatorias internas y externas recibidas en los últimos años por el contexto político-económico del país que afectan íntegramente al desarrollo de sus tareas diarias.

Consecuentemente, dichas normas regulatorias requieren modificaciones a los sistemas operativos, demandando gran cantidad de tiempo en definiciones, pruebas e implementaciones por parte de los supervisores operacionales y su equipo, disminuyendo el tiempo de control de las conciliaciones y seguimiento de partidas, ya que la prioridad de esta gerencia es asegurar la integridad de las operaciones ingresadas, dando confiabilidad al negocio sobre sus ventas y stock.

Es en esta causa donde mayor provecho se obtiene de la capacitación que como departamento financiero se les está dando a la gerencia operativa, debido a que en la mayoría de los casos desconocen sus obligaciones como conciliadores, verificadores y propietarios de cuenta.

Como respaldo a la capacitación se realiza check list con los puntos que se cumplen según las normas de Finanzas y los puntos pendientes sobre los cuales se les asigna fecha de cumplimiento en la minuta de reunión.

- El 78% no realiza la lectura obligatoria anual de las normas contables emitidas por Finanzas y el 22% menciona hacerlo. En este punto también resaltan la necesidad primordial de encontrarse actualizados operativamente frente a la emisión de nuevas normas regulatorias que afectan plenamente el desarrollo de sus tareas. Se puede establecer que esta causa se encuentra totalmente relacionada con el punto anterior.

- El 90% de los grabadores manuales en el sistema contable desconoce los rubros contenidos en el plan de cuentas de entidades financieras y un 10% comenta tenerlos impresos para evitar errores de grabación.

En el sistema contable existen cuentas de integridad las cuales reciben todas aquellas imputaciones realizadas a cuentas inexistentes por errores de grabación, manteniendo la integridad del doble asiento. El control de dichas cuentas recaía hasta el mes pasado en la gerencia operacional, actualmente se ha realizado el “take over” de esta tarea a Finanzas, de esta forma se controla el 100% del sistema contable en nuestra área, donde se realizan los mantenimientos de cuentas: altas, bajas y modificaciones, carga de cotizaciones y ahora control de integridad contable, analizando las cuentas contables correctas a imputar por errores de grabación.

- El 71% de los grabadores manuales en el sistema contable menciona conocer las cuentas contables y centros de costos utilizados en su gerencia; y un 29% desconoce estos datos.

Como departamento financiero hemos solicitado al departamento tecnológico, la incorporación del perfil de autorizador y liberador en el sistema contable frente a la grabación de asientos manuales, es un desarrollo complejo y de un año de duración debido a la modificación de perfiles actuales del personal operativo. Con este desarrollo se mitigará el riesgo de error de grabación ante la existencia de un control de supervisión.

- El 57% de los encuestados ha recibido nuevas responsabilidades operativas y el 43% ha absorbido nuevas responsabilidades contables frente al mismo tema.

En estos últimos años, la organización ha sufrido grandes cambios regulatorios respecto a la emisión de nuevas normas y políticas de información y control a cumplir frente a los organismos de contralor tanto internos como externos. Es por ello que ante una misma función, las tareas,

principalmente de control y envío de información, se han incrementado en todas las posiciones de la empresa.

C) Análisis de la encuesta a los “management” operativos

Partiendo de la causa: Falta de entendimiento gerencial sobre la implicancia de los impactos contables se puede resaltar que los “management” operativos encuestados coincidieron en que si tuvieran que indicar en porcentaje cuál sería la cantidad de problemas operativos y cuál sería la cantidad de problemas contables que se les presenta mensualmente, determinaron que un 80% mínimo se refieren a “issues” operativos y un 20% máximo se refieren a “issues” contables.

Asimismo, sus prioridades son totalmente operativas ya que es el trabajo primordial que desarrollan sus back office y de allí se desprenden las situaciones diarias a solucionar y afrontar, también coincidieron en que su prioridad máxima es alcanzar eficiencia operativa y contribuir constantemente a la disminución de riesgos por las operaciones manejadas en sus áreas, un 40% de los encuestados agregó otra prioridad referida al liderazgo de equipos, debido a que sus áreas manejan mayor cantidad de personal y consideran que es un punto clave para el logro de los objetivos.

Los objetivos de los “management” son en un 70% operacionales y es por el cumplimiento de ellos por lo que son evaluados, no cuentan con objetivos contables específicos sino que poseen un objetivo general de mantener un marco de control sobre sus áreas operativas, el resto de los objetivos son de costos, gente y negocios.

Al consultarles a los “management” en quién/quienes delegan los “issues” contables, todos respondieron que solicitan el apoyo de sus reportes directos, el punto es que a dichos reportes también se los evalúa por objetivos principalmente operativos. Cabe destacar, que al consultarles a los reportes directos cómo solucionaban los “issues” contables, el 80% comentó que solicita

apoyo en su equipo de trabajo quienes manejan las operaciones y las conciliaciones diariamente.

EVALUACIÓN DE CONTROLES - FINANZAS

Control Interno Contable⁶

A) Distribución de recursos en las principales tareas de Control Interno

Contable:

Recurso	Adm. sistema contable	Consolidación certificación contable (1)	Control Conciliación y verificación	Proyectos (2)	Previsiones no cartera	Control de gastos Finanzas	Otras tareas	Total
Recurso 1	0,75	0,10					0,15	1,00
Recurso 2	0,30	0,60					0,10	1,00
Recurso 3	0,25	0,50					0,25	1,00
Recurso 4			0,50	0,20		0,20	0,10	1,00
Recurso 5			0,10	0,65	0,25			1,00
Recurso 6	0,05	0,10	0,15	0,40	0,10		0,20	1,00
Pasante 1 (3)			0,50					0,50
Pasante 2 (3)			0,50					0,50
Total	1,35	1,30	1,75	1,25	0,35	0,20	0,80	7,00

(1) Incluye capacitación anual a las áreas con responsabilidad contable.

(2) Incluye definición y revisión de esquemas contables; implementaciones y migraciones de sistemas.

(3) Carga horaria 4 horas

Análisis de la distribución de recursos:

Se observa un exceso de recursos utilizados para la administración del sistema contable y una baja utilización del recurso 4 para la tarea de control de conciliación y verificación contable, por lo que se re-assignará la tarea de control de gastos de Finanzas del recurso 4 al recurso 2.

⁶ Ver Anexo I, página 53

Nueva distribución:

Recurso	Adm. sistema contable	Consolidación certificación contable (1)	Control Conciliación y verificación	Proyectos (2)	Previsiones no cartera	Control de gastos Finanzas	Otras tareas	Total
Recurso 1	0,75	0,10					0,15	1,00
Recurso 2	0,20	0,50				0,20	0,10	1,00
Recurso 3	0,25	0,50					0,25	1,00
Recurso 4			0,70	0,20			0,10	1,00
Recurso 5			0,10	0,65	0,25			1,00
Recurso 6	0,05	0,10	0,15	0,40	0,10		0,20	1,00
Pasante 1 (3)			0,50					0,50
Pasante 2 (3)			0,50					0,50
Total	1,25	1,20	1,95	1,25	0,35	0,20	0,80	7,00

(1) Incluye capacitación anual a las áreas con responsabilidad contable.

(2) Incluye definición y revisión de esquemas contables; implementaciones y migraciones de sistemas.

(3) Carga horaria 4 horas

B) Controles realizados por el área de Control Interno Contable:

Para cumplir con los objetivos contables mencionados en el cuerpo empírico, el área de Control Interno Contable ejecuta los siguientes controles⁷:

1) Asignación de propietarios de cuentas

Se asigna propiedad de cuentas sobre todas las cuentas contables del balance, para ello se evalúa la representatividad de la operatoria y las imputaciones sistemáticas y manuales recibidas.

La misma es asignada mediante la participación y evaluación de la necesidad de apertura de cuenta nueva. Una vez definido el rubro contable y su categoría, el área operativa procede a enviar el formulario de alta de cuenta contable con los siguientes datos:

ü Moneda de transacción.

ü Centro de costos a imputar.

ü Representación de su saldo deudor o acreedor según corresponda.

⁷ Ver Anexo I, página 53

- ü Motivos por los cuales se debita.
- ü Motivos por los cuales se acredita.
- ü Sistemas o grabadores necesarios a imputar en la cuenta.
- ü Área responsable.
- ü Funcionario responsable (propietario de cuentas).
- ü Control de verificación: el área debe especificar cómo realizará la confrontación de sus inventarios versus la documentación originante de cada partida.
- ü Tipo de cuenta manual o transitoria: para aquellas cuentas que no sean de imputación automática con inventarios obtenidos a través de los diferentes sistemas operativos, el sector deberá especificar si la cuenta será:
 - Transitoria: su saldo no podrá permanecer más de 72 horas con fecha valor, ejemplo cuentas de rechazos;
 - Manual: su saldo no podrá permanecer más de 60 días hasta su imputación definitiva en cuentas de capitales o resultados, ejemplo cuentas de cobranzas.
- ü Business Owner: todas las cuentas deben poseer un business owner que pueda respaldar las operaciones de la cuenta como ser PFS, CMB, GB.
- ü Firmas del preparador del formulario, jefe y gerente del área.
- ü Autorización del Área de Control Interno Contable.
- ü Representantes de Finanzas: Contaduría, Impuestos y Control de Gestión, esta última área sólo para el caso de cuentas de resultado.

Todos los formularios de altas de cuenta deben estar firmados por los gerentes establecidos por Finanzas como Propietarios de cuentas, caso contrario la solicitud es rechazada.

Alcance: 100% de las cuentas del balance.

2) Sistema Contable

La administración del sistema contable local es realizada por el área de Control Interno Contable. Para mitigar los errores humanos en la apertura, modificación o baja de cuentas contables, el departamento de sistemas nos emite

diariamente un listado de ABM de cuentas (**A**ltas, **B**ajas y **M**odificaciones) sobre los procesos del día anterior que es controlado versus formularios de necesidad recibidos de las áreas. En caso de detectar inconsistencias entre la solicitud y el sistema se procede a su regularización.

Alcance: 100% de las cuentas del balance.

3) Ecuación Patrimonial

Se realiza un control de la ecuación patrimonial diaria desde el sistema on line, diariamente se consultan las pantallas de total activo, pasivo, patrimonio neto, orden y resultados, controlando que la suma de sus saldos se encuentren neteados.

Alcance: 100% de las cuentas del balance.

4) Solicitud de información

Respecto a la frecuencia de solicitud de información de cuentas para el control de conciliación y verificación, varía según contexto y recursos.

Actualmente solicitamos información mensual sobre:

- ü muestra de saldos en cuentas contables categorizadas como transitorias superiores a \$10k.
- ü muestra de saldos en cuentas contables categorizadas como manuales superiores a \$50k, 75k y \$100k según sean de comisiones, activos o pasivos respectivamente.

Alcance: 11,5% de las cuentas del balance son categorizadas como transitorias o manuales y dentro de esta categorización se revisa el 98% de los saldos mensuales transitorios y manuales.

5) Verificación de saldos

Para cumplir con la verificación de saldos se ha comenzado a solicitar documentación de origen mediante muestreo sobre partidas con una permanencia superior a 60 días.

Alcance: 24% sobre la muestra mensual analizada.

6) Análisis de variaciones

Por otra parte solicitamos información sobre las variaciones deudoras producidas cada 10 días en las siguientes cuentas utilizadas por las sucursales:

- ü Deudores varios
- ü Acreedores varios

Alcance: 0,69% de las cuentas del balance pertenecen a deudores y acreedores varios.

7) Pedidos excepcionales

Excepcionalmente podemos solicitar información en todo momento sobre cualquier cuenta del balance.

Este punto en general se lleva a cabo frente:

- ü problemas específicos en cuentas del balance;
- ü análisis de implementaciones de nuevos sistemas;
- ü migraciones de sistemas;
- ü nuevos esquemas contables o esquemas contables actuales que deban sufrir cambios;
- ü proyectos de revisión o de participación contable.

Alcance: no rutinario, no puede determinarse.

8) Sistema de certificación contable

En este sistema las áreas con responsabilidad contable, confirman mensualmente que han realizado una completa conciliación y verificación sobre las cuentas contables que se encuentran bajo su responsabilidad. Asimismo, deben informar si existen excepciones a la certificación a reportar, indicando cuenta contable, monto, motivo, plan de acción y fecha de regularización.

Dicho sistema se encuentra monitoreado por el área de Control Interno Contable, desde donde podemos realizar un seguimiento de los roles establecidos dentro de cada área encargados de confirmar:

Rol 1: Conciliación

Rol 2: Verificación

Rol 3: Control Independiente

Rol 4: Aprobación del owner (gerente operativo)

Como así también de las excepciones reportadas, sobre las cuales participamos activamente en la gestión para su regularización.

Alcance: 100% de las cuentas patrimoniales y de orden.

9) Previsiones

No relacionadas a cartera, se determinan en base al análisis realizado en:

- ü los controles de conciliación y verificación de saldos contables e inventarios;
- ü variaciones deudoras en las cuentas de deudores y acreedores varios;
- ü controles de esquemas contables;
- ü excepciones reportadas por las distintas gerencias en el sistema de confirmación de certificación contable;

Se previsionan los saldos de las cuentas donde se detecten problemas de conciliación o verificación.

10) Otras Revisiones

Se realizan revisiones de esquemas contables, nuevas definiciones, migraciones o implementaciones de sistemas. Ante requerimientos del negocio, participamos en la definición contable de nuevos sistemas operativos o en migraciones de sistemas operativos con impacto contable. Asimismo, ante cambios en el plan de cuentas del BCRA evaluamos los sistemas operativos a modificar y los nuevos esquemas a registrar. También participamos en proyectos de revisiones de procesos “end to end” a nivel área. Esto nos da la posibilidad de establecer los esquemas contables completos de cada sector y controlar que se realice una correcta conciliación, verificación de inventarios, segregación de funciones, validación de fuentes independientes de las operaciones y control dual. La revisión de todas las áreas nos llevará aproximadamente 3 años.

Alcance: 45% de las cuentas patrimoniales según plan anual.

11) Asientos manuales

Nuestro control se limita a verificar que las personas autorizadas para grabar asientos manuales en los sistemas contables no exceden de la cantidad permitida y no se encuentren dentro del sistema de certificación de conciliación y verificación contable;

Alcance: 100% de grabadores manuales.

12) Normas

Emitimos normas donde se detalla el proceso de conciliación y verificación contable, indicando las responsabilidades de los conciliadores, verificadores y propietarios de cuentas.

Alcance: 100% de las cuentas patrimoniales del balance.

13) Capacitación

Como refuerzo a la concientización contable, desde el área de Control Interno nos encontramos desarrollando el segundo curso anual de capacitación en cada área con responsabilidad contable, donde les informamos y detallamos cada una de las responsabilidades al personal interviniente en el proceso de conciliación y verificación contable y a los “management” propietarios de las cuentas. Todos los propietarios de cuenta tienen el cargo de gerentes de áreas operativas. Se adjunta en los Anexos II y III de la presente tesis, el curso de capacitación realizado en el primer ciclo junto con el check list realizado como evidencia del curso de capacitación del segundo ciclo.

Alcance: 100% de áreas con responsabilidad contable.

C) Análisis de las causas del diagrama de Causa-Efecto relacionadas a Finanzas:

1) Falta de recursos: Control Interno Contable:

- ü Limitación de períodos a revisar, y
- ü Limitación de muestra a controlar.

Plantel actual:

- ü 1 recurso dedicado en un 70% a Control de Conciliación y Verificación (ver cuadro detallado en Análisis de la distribución de recursos / Nueva distribución, página 37):
- ü 1 recurso dedicado en un 10% a Control de Conciliación y Verificación (ver cuadro detallado en Análisis de la distribución de recursos / Nueva distribución, página 37):
- ü 2 pasantes con rotación cada año y medio: gran esfuerzo de capacitación de los recursos especializados, durante los primeros 6 meses de su ingreso.

Alcance:

- ü Cuentas manuales y transitorias
- ü Muestra mensual

- ü Revisión en promedio, de 380 inventarios mensuales
- ü Se revisa en promedio, el 98% de los saldos manuales y transitorios
- ü La revisión ocupa 3 semanas de cada mes, incluyendo informes mensuales gerenciales y 1 semana para coordinar y colaborar en la regularización de saldos con necesidad de acciones correctivas.

Evaluación de los controles:

- ü Los saldos alcanzados por la muestra (ver el punto 3 de Controles realizados por el área de Control Interno Contable), son elevados ante la necesidad de utilizar los recursos especializados en nuevos proyectos o migraciones, acotando la muestra a controlar y aumentando el riesgo de falta de conciliación de saldos.
- ü No se dispone de controles por partidas en cuentas manuales y transitorias que se originen y se cancelen dentro del mes. Es por ello que no se puede asegurar que los procesos de conciliación y verificación sea correctamente llevados a cabo fuera de los saldos mensuales tomados como muestra.
- ü No se disponen de controles sobre cuentas automáticas o relacionadas a cartera activa o morosa. Al disponer de soportes automáticos, estas cuentas son consideradas de riesgo bajo, sin embargo la parametrización operativa y contable de estos sistemas son llevados a cabo por personas de la gerencia operativa. La falta de este control no permite detectar con antelación desde Finanzas, errores de devengamiento de resultados, falencias en las operaciones cargadas, saldos incongruentes con la naturaleza de las cuentas, entre otros ejemplos.

2) Controles no suficientes:

- ü Muestras acotadas;
- ü Muestras mensuales; y
- ü Falta de controles de grabación manual.

- ü Con el plan actual se revisan los saldos mensuales de las cuentas de alto riesgo por manejo manual o transitorio en un alto porcentaje (ver punto anterior).
- ü Como refuerzo a los controles realizados por Finanzas, se ha incorporado este año el control de la documentación que da origen a los saldos de la muestra. Para determinar la muestra, se ha tomado el universo de las cuentas manuales y transitorias, analizado su uso y determinado el alcance de documentación a solicitar en forma individual. Luego, al obtener los inventarios de las cuentas contables se ha llevado a la realidad el alcance determinado en la planificación tomando en cuenta los tiempos disponibles del plantel actual o situaciones propios de cada operatoria que debieron ser tomados en cuenta. En promedio se ha solicitado soporte sobre un 24% de las partidas a controlar.

Evaluación de los controles:

- ü Se excluyen las cuentas contables manuales y transitorias cuyos saldos sean inferiores a los límites de revisión detallados en el punto 3 de Controles.
- ü Se excluyen períodos de revisión menores a mensuales.
- ü No se revisa la documentación del total de los saldos controlados.
- ü No se revisan las partidas registradas manualmente en el balance, excepto que se mantengan a fin de mes y en cuentas incluidas en la muestra de revisión.

3) Falta de automatización:

- ü Falta de parametría contable fija para la grabación manual de asientos;
- ü Falta de listados automáticos de excepción e Inexistencia de control dual en el sistema contable para la grabación de asientos.

- Û Los grabadores contables pueden elegir la cuenta contable y el centro a imputar, la única restricción es que cada cuenta contable contiene “el nombre” (en adelante código de usuario) del grabador, si las cuentas a imputar son conciliadas por el sector, se habilita el código de usuario, de lo contrario, se solicita al área que cuente con la autorización del área responsable de la conciliación para su incorporación a la cuenta y posterior grabación.
- Û Los recursos administradores del sistema contable, pertenecientes al área de Control Interno Contable, no son especializados en operatorias y uso específico de cada cuenta contable.
- Û Algunos usuarios comparten el mismo código de usuario de grabación, aumentando el riesgo de posibilidad de registración manual incorrecta.
- Û El sistema no solicita aprobación sistemática de supervisor frente a la grabación de asientos.

Evaluación de los controles:

- Û Como sector responsable de la administración del sistema contable, se debería contar con listados de excepción como por ejemplo de saldos para una rápida visibilidad de incongruencia de cuentas del balance y su regularización inmediata.
- Û La existencia de aprobación dual, mitigaría el riesgo de error de grabación manual en el sistema.
- Û La existencia de parametrización contable fija para los grabadores manuales acotaría los errores de grabación y/o el uso incorrecto de cuentas contables.

D) Acciones correctivas

A raíz de la identificación de las causas mencionadas se llevaran a cabo las siguientes medidas correctivas:

- ü Emisión diaria de listado con la totalidad de las cuentas patrimoniales del balance con los saldos de los últimos 3 días: este listado deberá ser emitido a primera hora de la mañana y se analizarán las variaciones de saldos producidas identificando faltas de devengamientos, interfaces no ingresadas al sistema contable, entre otros. Fecha de implementación MAY14. Análisis a realizar por el equipo de Control de conciliación y verificación.
- ü Solicitud de incorporación de marca de excepción de saldos en el sistema contable y generación automática de listado diario: este listado nos mostrará los saldos incongruentes al tipo de cuenta, deberá ser impreso a primera hora de la mañana y se analizarán los motivos de la incongruencia. Se ha emitido la marca a incorporar en el sistema a la gerencia de desarrollo tecnológico y nos encontramos en ambiente de pruebas. Fecha de implementación JUN14. Análisis a realizar por el equipo de Administración del sistema contable.
- ü Mensualmente se incrementará el pedido de documentación como respaldo al control de verificación realizado por Finanzas.
- ü Se solicitó al departamento de Seguridad Informática la creación de nuevos perfiles para la aprobación dual de asientos manuales en el sistema contable y se solicitó al área de desarrollo tecnológico la creación de pantallas de aprobación. Fecha de implementación NOV14.
- ü Se ha solicitado reunión con el área de desarrollo tecnológico para la creación de tablas de parametrización contable fija a utilizar en la grabación de asientos manuales.
- ü Se ha solicitado a las áreas operativas con responsabilidad contable, incorporar en sus manuales departamentales, el listado de cuentas

contables que se encuentran bajo su conciliación y verificación junto con la explicación del uso de cada una de ellas, inclusión de categoría y del límite de escalamiento ante la presencia de saldos pendientes de regularizar.

CONCLUSIÓN

A raíz de la investigación realizada se puede confirmar la hipótesis y concluir que el aumento de las previsiones relacionadas a las conciliaciones y verificaciones contables, se debe principalmente a la falta de capacitación y concientización de los impactos contables desde el “management” operativo hacia su personal.

La base de esta confirmación se refleja en los resultados de la encuesta realizada y es la priorización y reconocimiento de labores operativas.

Esta priorización relega a la contabilidad a una visión donde las tareas contables pasan a ser meramente una consecuencia de la administración de sus tareas diarias, sin controles o seguimientos en cuanto a la relación existente entre el ingreso y cancelación de las operaciones y sus conciliaciones y verificaciones. Este proceder conlleva a la falta de entendimiento que generan las implicancias contables dentro del balance de la empresa y la estrecha relación con el “profit” de los negocios.

Las prioridades de los “management” de la gerencia de Operaciones se encuentran reflejadas en los siguientes objetivos: alcanzar el mayor grado de eficiencia operativa, disminuir el riesgo asociado a sus operaciones diarias y en aumentar el liderazgo de personal como consecuencia de la gran cantidad de “headcount” que manejan respecto al resto de las gerencias.

Su reconocimiento se encuentra ligado al logro de estos objetivos. Es por ello que en el 100% de los casos derivan los problemas contables que se presentan a sus reportes directos, a quienes también se los evalúa por su desempeño operativo, por la relación que mantienen con la gerencia comercial como back office de los mismos y por el liderazgo respecto al manejo de personal.

Cada área operativa maneja diferentes sistemas operacionales y al ingresar en alguno de estos sectores, se ha comprobado mediante la encuesta, que la persona es capacitada por sus pares respecto al trabajo operativo que

desarrollan y al conocimiento de dicho sistema, por ende la conciliación contable es una consecuencia de sus trabajos sobre el cual mantienen una visión acotada a la o las cuentas contables donde impactan sus sistemas operativos, sin poder conocer el resto de las cuentas contables de su área y la relación con su operatoria diaria, es decir no se puede evidenciar un conocimiento “end to end” del proceso donde intervienen en el día a día.

Como consecuencia de este accionar, se puede observar la falta de gestión de partidas pendientes de regularización que incrementa las provisiones por fallas en la conciliación de las cuentas contables que se encuentran bajo su responsabilidad.

La organización viene atravesando cambios regulatorios locales y cambios regulatorios establecidos por Casa Matriz para reforzar el control interno a nivel organización, desde Finanzas debemos tomar mayor acción y gestión para reforzar el ambiente de Control Interno Contable, colaborando, capacitando continuamente al personal operativo y de negocios; y concientizando a las diferentes gerencias sobre su importancia y el impacto que puede tener en el balance una ineficiente administración operativa-contable.

Esta tesis ha colaborado a poder comprender las principales falencias de control interno contable y a tomar acciones correctivas detalladas en el último punto del cuerpo empírico para mitigar al máximo posible los riesgos asociados a las conciliaciones y verificaciones contables.

BIBLIOGRAFIA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework. COSO II.
- Banco Central de la República Argentina. CONAU Contabilidad y Auditoría. Circular 1 - 912. Texto Ordenado de las Normas Mínimas sobre Controles Internos para Entidades Financieras BCRA.
- HSBC Group. Normas Internas (Objetivos de Finanzas, Normas de Control Interno Contable, Capacitaciones).
- Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2003) Boletín N°9.
- Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2005) Boletín N°8 Segunda Época.
- Schuster, J.A. (1992). Control Interno. Ediciones Macchi.

Anexo I**Descripción del área de Control Interno Contable**Nombre de la Gerencia

COO Control Operating Officer Financiero

La gerencia se divide en:

- 1) Control Interno Contable
- 2) Control Interno Riesgos, seguridad y accesos
- 3) Conciliaciones Bancarias
- 4) Proyectos de Finanzas sin impacto contable

Nombre del área

Control Interno Contable

Datos de los Recursos de Control Interno Contable**Cantidad y tipo de recurso:**

Staff: 6 recursos full time

Non-staff: 2 pasantes

Estudios:Staff:

1 sin estudios

1 Licenciado en Administración de Empresas

2 estudiantes para Contador

2 Contadores

Non-Staff:

2 estudiantes para Contador

Cargo y “Expertise” del Staff:

1 junior (Empleado A);

3 semi-seniors (Empleado B) con 6 años de “expertise” en el área; Empleado C) con 5 años de “expertise” en el área y (Empleado o D) años con 4 años de “expertise” en el área;

1 senior (Empleado E) con 10 años de “expertise” en el área;

1 jefe y deputy gerencial con 15 años de “expertise” contable en Finanzas (Empleado F).

Tareas desarrolladas:**A nivel Banco:**

- ✚ Administración diaria, control y propuestas de mejora de los sistemas contables (local y de grupo).
- ✚ Administración diaria de perfiles contables.
- ✚ Rutinas de control mensual sobre cuentas contables transitorias y manuales del balance: análisis de inventarios, control de verificación y definición de regularización de saldos pendientes.
- ✚ Previsiones mensuales sobre las cuentas incluidas en las Rutinas de Control.
- ✚ Definición de esquemas contables existentes o de nuevos productos.
- ✚ Participación en migraciones de sistemas con interfaz contable.
- ✚ Participación en implementaciones de sistemas con interfaz contable.
- ✚ Participación en programas a nivel mundial de revisiones “end to end” de procesos contables.
- ✚ Investigación y análisis frente a consultas de variación significativa de resultados en los diferentes productos bancarios.

A nivel Grupo:

- ✚ Organización mensual, seguimiento, análisis y consolidación del proceso de certificación contable.
- ✚ Control mensual de los gastos de Finanzas.
- ✚ Presentación de información gerencial.
- ✚ Confección de presentaciones gerenciales externas.

- ✚ Análisis y confección de información a LAM referida a la administración de gastos y recursos de Finanzas (back up gerencial).

División de los equipos:

Equipo de Controles de conciliación y verificación de saldos e inventarios /
Definiciones Contables / Implementaciones / Migraciones / Proyectos:
Empleado B / Empleado C / Pasantes.

Equipo de Administración de sistemas contables / ARCC: Empleado A /
Empleado D / Empleado E

Anexo II**Curso de Capacitación de Conciliación, Verificación y
Certificación Contable****Desarrollado y realizado por Finanzas - Control Interno Contable**Detalle de responsabilidades:**Responsabilidades del Conciliador:**

- 1) Conocer el funcionamiento de las cuentas cuya conciliación es responsable: a fin de elaborar conciliaciones de cuentas y resolver partidas pendientes es medular que el conciliador comprenda cabalmente el propósito y uso de cada cuenta, entendiendo contra qué está conciliando las mismas, extracto bancario, inventarios operativos, entre otros.
- 2) Estar familiarizado con el uso de las cuentas: el conciliador debe comprender los asientos involucrados, así como el flujo de fondos entre las cuentas que esté conciliando. Aunque concilie algunas cuentas del proceso debe conocer todo el esquema contable relacionado con sus cuentas a cargo. El conciliador debe solicitar a su supervisor una capacitación adecuada en caso de que no se sienta suficientemente preparado para comprender el propósito de la(s) conciliación(es) que le fueron asignadas.
- 3) Llevar a cabo las conciliaciones dentro del plazo estipulado: es importante que cada cuenta se concilie de manera regular, el intervalo entre la elaboración de conciliaciones deberá definirse como parte de los procedimientos departamentales por el responsable del área en cuestión. La frecuencia con la que dichas cuentas deben conciliarse se determina tomando como criterio de base la importancia de la cuenta y el nivel de actividad de las transacciones.

- 4) Utilizar el formato establecido para las conciliaciones: cada área puede poseer un formato establecido para presentar una conciliación. Los mismos serán aceptables en la medida que incluyan los datos fundamentales establecidos por el área de Finanzas.
- 5) Identificar de forma clara las partidas pendientes: es importante asegurar que las partidas pendientes se identifiquen con facilidad en las conciliaciones. Se debe incluir información sobre la referencia, el contenido, la fecha de imputación, la fecha valor y la conciliación de los montos. No se puede utilizar la palabra “otros” o “diferencias” que son la suma de un número de partidas de conciliación.
- 6) Tomar acciones para eliminar las partidas pendientes: si bien el resultado inmediato de una conciliación es el detalle de partidas pendientes que explican la diferencia entre el saldo y su inventario, el proceso de conciliación no debe limitarse a esta tarea, sino que su propósito fundamental es movilizar acciones que regularicen los pendientes. Se debe evitar la acumulación excesiva de partidas pendientes sin tomar acciones concretas orientadas a su eliminación.
- 7) Cuestionar la razón de los pendientes: una vez que haya transcurrido el período habitual de diferencias pendientes sin resolver se debe contactar al negocio o área de procesamiento correspondiente para comprender qué está causando dificultades en la eliminación de estos pendientes. Se debe asegurar que se den los motivos pertinentes y que los procedimientos se documenten íntegramente.
- 8) Monitorear la eliminación de los pendientes: implica mantener comunicación constante con el área de procesamiento responsable de su eliminación. Verificar de manera independiente en Mayores los ajustes de regularización es una práctica recomendable para el monitoreo de eliminación de pendientes.

- 9) Elevar y notificar al supervisor las partidas pendientes que superen la permanencia normal establecida: si no se elimina una partida pendiente dentro del tiempo normal de procesamiento establecido, el conciliador debe contactar a su supervisor, quien trabajará con supervisores de otras áreas involucradas con el proceso para eliminar las partidas pendientes.

- 10) Focalizarse en las partidas que requieren especial atención como por ejemplo descripciones ambiguas, montos recurrentes, entre otros: que puedan dificultar la identificación adecuada de las partidas conciliatorias. Si existen dudas sobre la validez/integridad de una partida que resulta ambigua, se debe solicitar la documentación fuente al departamento de procesamiento para su análisis. Es recomendable que en este tipo de partidas se realice una supervisión diaria hasta su eliminación.

- 11) Adjuntar la documentación de respaldo de las partidas en conciliación hasta su eliminación: el file de conciliación deberá incluir toda la documentación respaldatoria, como por ejemplo: resúmenes de cuenta, inventarios, pantalla de movimientos / transacciones, correos electrónicos, requerimientos a Sistemas y consultas realizadas a la áreas de procesamiento tendientes a resolver situaciones de excepción, entre otros respaldos.

- 12) Firmar y Fechar las conciliaciones: las conciliaciones deben ser intervenidas administrativamente por quien la realizó a través de su firma. Sobre ellas se requiere un proceso de revisión y aprobación por parte del supervisor a cargo, quien deberá también firmar las conciliaciones como evidencia del control efectuado al conciliador.

Responsabilidades del Verificador:

- 1) La verificación es la comprobación del saldo de una cuenta; o sea es el proceso de validación de los saldos del balance. Por ejemplo, el hecho de que una cuenta del mayor se concilie con su respectivo inventario puede ser un paso necesario en la comprobación del saldo; sin embargo, generalmente no es suficiente. El saldo del Mayor necesitará comprobarse y

será necesario que se revise la conciliación para garantizar que no existen errores ocultos. El análisis de validación de una cuenta asegura que el saldo coincide con el uso esperado de la misma y la actividad subyacente de negocio.

- 2) Análisis de la antigüedad de las partidas que componen el saldo de una cuenta. La antigüedad general apropiada para una cuenta es de 60 días; no obstante la permanencia de partidas dependerá en gran medida al criterio que el responsable de la cuenta establezca con base en las características propias de la operatoria de la cuenta; es decir si por ejemplo hablamos de cuentas relacionadas a depósitos o embargos judiciales, que depende en gran medida de sentencias y disposiciones de Juzgados, la permanencia debería ajustarse a los "tiempos procesales"; si hablamos en cambio de cuentas relacionadas a operatorias de comercio exterior, la permanencia también debería adecuarse a los tiempos normales de liquidación de las órdenes de pago de exportaciones, pagos, servicios. En todos los casos el responsable de las cuentas deberá documentar la antigüedad normal de sus cuentas a cargo en el Manual Departamental de su área.

- 3) Evaluación de la recuperabilidad de los saldos deudores: el objetivo de este análisis es posibilitar el reconocimiento e identificación de partidas con escasas probabilidades de recupero, particularmente en rubros contables no asociados directamente con los procesos habituales de previsionamiento a la que es sometida la cartera activa. Por lo tanto no se deberán incluir las partidas que dan origen a, por ejemplo, la constitución de provisiones por incobrabilidad, ni a la previsión sobre juicios pendientes de resolución. Sí corresponderá informar partidas que formen parte, a manera enunciativa, del saldo de las cuentas "Deudores Varios", "Diferencias de Clearing a Cobrar", "Gastos a recuperar", "Cuentas varias a cobrar", "Comisiones a Cobrar", en las cuales se verifiquen partidas deudoras que superen el plazo máximo de permanencia que en general es de 60 días como mencionamos anteriormente.

De presentarse cualquiera de los ejemplos que se detallan a continuación, quedará a criterio del responsable y el gerente a cargo, la necesidad o no de considerar oportuna su previsión, ya que a pesar de darse los siguientes hechos, el Banco puede contar con elementos que hagan probable su cobrabilidad:

- ü Se tiene conocimiento de que ha entrado en cesación de pagos.
- ü Se encuentra en concurso, o se le ha decretado la quiebra.
- ü Ha desaparecido, haciendo caso omiso a cartas documento, cartas certificadas, llamados, etc.
- ü Se desconoce su paradero o no es posible identificarlo.
- ü No es cliente, sino que se vinculó al Banco por única vez.
- ü Se tiene conocimiento de que ha paralizado sus operaciones comerciales.
- ü Otras situaciones que hagan presumible su incobrabilidad.

Cabe aclarar que esta decisión de previsionamiento o no, podrá ser revocada a criterio de Finanzas.

- 4) Verificación de que existan acciones de seguimiento y regularización de las partidas pendientes y se escalen a niveles superiores los pendientes no resueltos: se debe evitar la acumulación excesiva de partidas pendientes sin tomar acciones concretas orientadas a su eliminación. Se debe monitorear que se tomen acciones de seguimiento y regularización tales como:

- ü acciones de recupero o gestión de cobranza,
- ü acciones para la notificación o devolución de fondos a clientes,
- ü pedido de cobertura con previsión ante la posibilidad de no recupero de un activo,
- ü solicitud de writte off o aplicación de previsión, etc.

- 5) Análisis de consistencia de inventarios: se considerará que un inventario presenta inconsistencias ante la existencia de cualquiera de las siguientes situaciones:

- Operaciones vigentes no incluidas en los inventarios: se considerarán como “operaciones no incluidas” todas aquellas operaciones que se encuentren vigentes y no formen parte del registro de soporte.
 - Operaciones vigentes duplicadas en los inventarios: todas aquellas operaciones que se encuentren vigentes y que por alguna razón aparezcan más de una vez en el inventario constituyen un problema de integridad de los inventarios.
 - Operaciones no autorizadas de acuerdo con normas vigentes: integran este concepto todas aquellas operaciones que representen derechos / obligaciones genuinas y que no se encuentren correctamente procesadas y / o autorizadas de acuerdo a las normas vigentes de control interno.
 - Operaciones con problemas de registración, valuación y exposición: se deberán controlar todas aquellas operaciones cuya registración, valuación y exposición no se adapta a lo definido por las normas del BCRA.
- 6) Análisis de razonabilidad de inventarios: deberán asegurar que el saldo en una cuenta coincide con el uso esperado de la misma y la actividad subyacente de negocio.
- 7) Chequeos físicos o control de existencia versus inventario: Por ejemplo en rubros del activo correspondientes a efectivo, bienes de uso, valores mobiliarios, garantías, etc., debe existir un recuento o comprobación física del inventario, a través de arquezos de caja, toma de inventarios de bienes de uso, verificación de los estados de cuenta de las posiciones depositarias en sus respectivos custodios de valores, entre otros ejemplos. Estos controles se conocen también como verificación de registros de custodia y salvaguarda de valores y son una comprobación física del inventario de una cuenta.
- 8) Verificación que las operaciones inventariadas no contienen errores perdidas ocultas en lo relacionado con los datos que las identifican: sustanciación de inventarios, incluye aquellas operaciones que encierran

errores en lo relacionado a los datos de la operación, tales como capital, plazo, cliente, tasas mal calculadas, entre otros que pueden repercutir en pérdidas ocultas.

Responsabilidades del Supervisor y Owner (Propietario de cuenta):

- 1) La asignación de recursos o personal, para procurar la existencia de funciones o roles con responsabilidades específicas en torno al proceso de conciliación y verificación de cuentas, lo que implica nombrar a los conciliadores, verificadores, revisores y aprobadores para cada cuenta del balance general asignada por el departamento de Control Financiero y proporcionar cobertura o back ups en caso de ausencias.

- 2) Definir la frecuencia de las conciliaciones: La frecuencia o intervalo de las conciliaciones se determina con base en la importancia de la cuenta y el nivel de actividad transaccional. Cuando nos referimos a la importancia de una cuenta el supervisor debe considerar el nivel de riesgo operacional de la cuenta, determinando si es susceptible de generar impactos negativos en el balance, esto tiene mucho que ver con el nivel de automatización del proceso: cuanto más automatizado sea el mismo menor posibilidades a pérdidas operativas existen, por el contrario cuanto más intervención manual exista en el proceso, más posibilidades de riesgo operacional existe; en consecuencia la conciliación de una cuenta cuyo proceso es manual demandará una mayor frecuencia que aquellas cuyo proceso es netamente automatizada; tiene que ver también con la calidad del entorno de control interno que exista en el proceso, cuando el supervisor tenga dudas sobre la calidad de dicho entorno deberá establecer que las conciliaciones se realicen con mayor frecuencia. Cuando nos referimos al nivel de actividad transaccional nos referimos a la cantidad de transacciones y montos que mueve una cuenta; claro está que demandarán mayor frecuencia de control y conciliación aquellas con un nivel transaccional mayor.

- 3) Asimismo, el límite de significatividad de la cuenta debe ser definido por el Supervisor y Owner, con base en las características propias de la operatoria de la cuenta para establecer permanencias adecuadas y los montos relevantes

Todas estas definiciones deben ser documentadas por el Supervisor y Owner e incluidas en el Manual Departamental del sector.

En cuanto a la capacitación que debe brindar el supervisor al conciliador y verificador, debe abarcar:

- 4) Una explicación, al menos en términos básicos, sobre la operatoria y el uso de la cuenta a conciliar, los sistemas y procesos intervinientes, así como el esquema de asientos contables involucrados. Solamente una adecuada comprensión de estos temas por parte del conciliador permitirá que el proceso de conciliación sea completo y preciso. También los supervisores deberán facilitarle al conciliador el formato establecido para presentar una conciliación, el cual expondremos más adelante.
- 5) Respecto al control, implica:
 - Verificar el saldo de cuenta, es decir comprobar la validez del saldo.
 - Monitorear la eliminación de pendientes, sobre todo en el caso de partidas excepcionalmente grandes o inusuales, deben ser supervisadas diariamente hasta su eliminación.
 - Revisar y aprobar las conciliaciones, implica controlarlas por un ejecutivo al menos una vez al mes en forma independiente.
 - Notificar a Control Interno Contable las diferencias significativas: Se deberán informar los datos de cualquier partida que corresponda ser incluida como excepción y que por su materialidad el responsable considere su impacto en el balance como “demasiado significativo” y de lejana regularización. Este anticipo permitirá al Finanzas ejercer las acciones que correspondan para cada caso en particular (previsionamiento, generación de información gerencial, etc.) dentro del mismo período en el cual se generó la partida.

Anexo III

Check List - Training de conciliación y certificación 2013-2014	SI	NO
Cursos		
¿El equipo asistió al curso de conciliación y certificación dictado el año 2012?		
¿Los usuarios del sistema de certificación contable completaron el curso on line "Propiedad de la cuenta" ?		
1) Manual Departamental		
1.1. ¿El sector posee Manual Departamental?		
1.2 Si la respuesta 1.1 es afirmativa, detalle si la siguiente información es incluida en el Manual Departamental:		
» <i>Nómina de cuentas bajo su control</i>		
» <i>Descripción de lo que se registra en cada cuenta y cómo se concilia cada cuenta.</i>		
» <i>Se identifican la cuentas manuales? (a)</i>		
» <i>Se identifican las cuentas transitorias?</i>		
» <i>Se identifican las cuentas automáticas?</i>		
» <i>Frecuencia de control y conciliación de las cuentas asignadas.</i>		
» <i>Límite de significatividad y escalamiento ante la permanencia de partidas conciliatorias.</i>		
1.3. ¿Existen esquemas de control por los ingresos de asientos contables en cuanto a autorización de límites, documentación de respaldo y doble chequeo del contable?		
1.4. ¿Poseen macros declaradas con impacto en el balance? (b)		
2) Conciliación		
2.1. ¿Se realiza la conciliación de todas las cuentas a cargo del sector?		
2.2. ¿Las cuentas transitorias y de conciliación manual se concilian diariamente?		
2.2. ¿En caso de existir diferencias de conciliación las mismas se encuentran debidamente reportadas y documentadas?		
2.3. Las personas designadas para conciliar están familiarizadas con el uso de las cuentas/sistemas que se concilian.		
3) Verificación		
3.1. ¿Se realiza la verificación de todas las cuentas a cargo del sector?		
3.2. Si la respuesta 3.1 es afirmativa, detalle qué actividades de verificación se llevan a cabo:		
» <i>Análisis de razonabilidad de los inventarios (que sus partidas se corresponden con la operatoria de la cuenta.)</i>		
» <i>Verificación que las operaciones inventariadas no contienen errores en lo relacionado con los datos que la identifican (Capitales, tasas, plazos, importes, etc)</i>		
» <i>Evaluación de recuperabilidad de las partidas pendientes deudoras.</i>		
» <i>¿Se toman acciones de seguimiento y regularización de las partidas pendientes?</i>		
» <i>En caso de corresponder, control de existencias físicas vs. Inventarios (arqueos, tomas de inventario, etc.)</i>		
3.3. ¿En caso que existan partidas que excedan el plazo máximo de permanencia son reportadas a Finanzas?		
3.4. Coincide la respuesta con los controles de cuentas contables realizados por Finanzas?		
3.5. Si la respuesta 3.3 es afirmativa, ¿Existen partidas que superan los USD 100.000? (c)		

3.6. Si la respuesta 3.3 es afirmativa ¿Existen cuentas transitorias que superan los USD 100.000? (c)		
3.7 ¿Se investigan los motivos por los cuales se exceden las permanencias habituales para la cuenta?		

4) Segregación de Funciones

4.1. ¿Las personas designadas en el proceso de certificación, poseen simultáneamente perfiles para imputar contablemente?		
4.2 ¿Las funciones del conciliador (Rol 1) y de verificador (Rol 2) son llevadas a cabo por personas distintas?		

5) Proceso de Certificación Contable

5.1. ¿El sector deja evidencia del proceso de certificación, a través de la generación de los reportes que brinda el sistema?		
5.2. ¿Posee un esquema de usuarios de back ups para caso de ausencias?		
5.3. Se realiza periódicamente un análisis de las cuentas en desuso a fin de solicitar su eliminación ó bloqueo del sistema de origen.		

Participantes (Nombre y Apellido)	Firma

Fecha:/...../.....

Anexo IV**Encuesta realizada**

1) Errores de conciliación:

- Desconocimiento de responsabilidades: ¿Tus responsabilidades son mayormente operativas, contables o ambas?
- Desconocimiento del uso de las cuentas contables: ¿Conoces el uso de todas las cuentas contables conciliadas y verificadas en tu sector?
- Falta de “expertise” contable: ¿Con o sin estudios universitarios? Indicar título.
- Falta de capacitación: ¿Recibiste capacitación contable para desarrollar tu puesto?
- Conocimientos estancos: ¿Conoces las tareas que desarrollan tus compañeros? ¿Podrías suplirlos en casos de ausencias?

2) Procedimientos no normados:

- Falta de procedimientos contables propios del área. ¿Cuentan con normas y/o procedimientos contables propios dentro del área?
- Desconocimiento de normas contables publicadas: ¿Conoces el FIM de Finanzas y las normas contables publicadas por Finanzas?
- Falta de lectura obligatoria anual de normas y procedimientos emitidos por Finanzas: ¿Lees tanto las normas contables internas y externas anualmente o ante avisos de modificación?

3) Errores de grabación:

- Desconocimiento de cuentas contables y centros de costos utilizados por el sector: ¿Conoces las cuentas contables y los centros de costos bajo responsabilidad de tu sector? ¿Desarrollas otras tareas operativas o contables?

4) Falta de entendimiento gerencial respecto a la implicancia de los impactos contables:

- Diferimiento de problemas contables: En porcentaje, indicar cantidad de problemas operativos versus contables.
- Delegación de responsabilidades contables: ¿En quién delegas los problemas contables que se presentan?
- Prioridades operativas: Indicar las dos primeras prioridades del puesto.
- Reconocimiento por labores operativas: ¿Cuántos objetivos son operativos y cuantos contables?

5) Falta de recursos:

- Áreas Operativas: Mayor recarga operativa: ¿En los últimos dos años se han incrementados tus tareas? ¿Operativas, contables o ambas?
- Control Interno Contable: Limitación de períodos a revisar y Limitación de muestra a controlar. *Punto a desarrollar en Evaluación de control de Finanzas.*

6) Controles no suficientes (Finanzas): *Punto a desarrollar en Evaluación de control de Finanzas.*

- Muestras acotadas
- Muestras mensuales
- Falta de controles de grabación manual

7) Falta de automatización: *Punto a desarrollar en Evaluación de control de Finanzas.*

- Falta de parametría contable fija para la grabación manual de asientos
- Falta de listados automáticos de excepción
- Inexistencia de control dual en el sistema contable para la grabación de asientos