

Índice

1. Introducción
2. ¿Qué es la Matriz de Control Interno
3. ¿Cómo es y Funciona dicha Matriz?
4. Conclusiones
5. Anexos

1. Introducción

La **Matriz de Control Interno** es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de **riesgos** a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de **organizaciones**, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas **normas** y reglamentaciones, sean éstas de **carácter** impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en **materia** de **seguridad** y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las **políticas de la empresa**.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las **empresas** son muchos y los mismos deben

imperiosamente ponerse bajo control.

El constante avance que en los diversos países hace la **burocracia** estatal y para-estatal sobre los entes privados, a llevado a éstos a la búsqueda de **herramientas** o instrumentos que permitan, como se expreso al inicio, "suprimir y / o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestos".

Una **empresa** esta expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a **acciones** que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su **personal**, como así también del de sus **clientes** y **proveedores**, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser **incendios**, o las pérdidas de **archivos** en el **sistema** informático). Cualquiera de estos sucesos originan para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en **riesgo** la continuidad misma de la empresa. Pensemos en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a **procesos** fabriles o **productos**, o bien la **venta** ilegal de **base de datos** de clientes a la **competencia**.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la **calidad** de los productos y **servicios**, y con ello los **costos** (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal

forma. Una de las gravísimas falencias de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas. Pensemos al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultraconfidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aún no patentado.

Por tales razones ésta herramienta de control es también de gran utilidad para las auditorías externas.

2. ¿Qué es la Matriz de Control Interno?

La misma es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Cabría preguntarse cuantas veces las organizaciones son pasibles de sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales sólo por el hecho de no haber realizado las indagaciones o bien de no tener planificados los controles y las respectivas acciones.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que

cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de **eficacia**, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del **análisis** de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

3. ¿Cómo es y funciona dicha Matriz?

En dicha Matriz tenemos que en las columnas se registran las Normativas Externas e Internas, como así también los Principios y Políticas cuya aplicación debe verificarse.

Por el lado de las filas tenemos los Productos, Servicios, Áreas / Sectores – Actividades / Procesos que tienen lugar en la compañía.

Así pues, una vez colocados los títulos de las columnas y filas, corresponde interrelacionar los mismos (Ejemplo: **Ventas / Impuestos** Nacionales "Punto 1.1") en **función** de las normativas y principios a los cuales deberán dar cumplimiento las áreas, actividades y productos. En caso de no existir interrelación entre el ítem de la fila con el de la columna, dicho espacio se anula (sombreado) (Ejemplo: **Investigación y Desarrollo** no tiene norma de aplicación del **Banco** Central).

Los puntos asignados a cada casillero corresponden a los cuestionarios de control aplicables y al **Manual de Auditoría**, así también servirán para asignar recursos en el **presupuesto** de control, como también para establecer cantidad de controles por períodos y delegar **responsabilidad** del control respectivo.

	NORMAS Y PRINCIPIOS A VERIFICAR									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AREAS - PRODUCTOS - ACTIVIDADES	IMP.NACIONALES	IMP. PROVINCIALES	IMP.LOCALES	LABORALES (Nac. - Pciales. - Locales)	LEYES DE SEGUROS	CONTABLES	ISO 9000 ISO 14000	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	PRINCIPIOS Y NORMAS DE SEGURIDAD	BANCO CENTRAL
1 VENTAS	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	
2 COMPRAS	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	
3 RR.HH.	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	
4 COMPUTOS	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	
5 CONTABLE	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,10
6 PRODUCCION	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	
7 I & D						7,6	7,7	7,8	7,9	
8 CRED. Y COBR.	8,1	8,2	8,3		8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	
9 FINANZAS	9,1	9,2	9,3	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8	9,9	9,10
10 DISTRIBUCION	10,1	10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	10,8	10,9	

0										
1	MARKETING					11,6	11,7	11,8	11,9	
2	SERVICIOS	12,1	12,2	12,3	12,4	12,5	12,6	12,7	12,8	12,9

Partiendo de esta matriz se procede a desagregar dichos puntos. En el caso de las Ventas, éstas están sujetas a disposiciones impositivas nacionales, teniendo por un lado las vinculadas a las normativas sobre facturación y por otro lado las relativas a percepciones, **impuesto al valor agregado** y las atinentes a **documentación** correspondientes a los clientes. Luego en función de ello se conformarán los cuestionarios para verificar que los diversos puntos de la matriz están siendo debidamente cumplimentados.

Los cuestionarios tienen una primer columna correspondiente al número de la pregunta en cuestión, una segunda con la respectiva pregunta, y las tercera y cuarta corresponden a SI o NO. (Ver Anexo). La cantidad de SI de cada **cuestionario** se divide por el total de preguntas del cuestionario y se multiplica por 100, lográndose un porcentaje de cumplimiento o efectividad, el cual se aplicará sobre una base de 10 para así obtener el puntaje por cuestionario.

Ejemplo: Si un cuestionario posee 8 preguntas de las cuales tienen 5 SI, el porcentaje es de 62,50%, en tanto que el puntaje es de 6,25 puntos. De igual forma si otro cuestionario tuviera 10 preguntas de las cuales 5 fueran sí, el porcentaje sería de 50% y el puntaje de 5. De ésta forma se logra un análisis bastante **objetivo**. Pero no todas las preguntas tienen igual importancia, razón por la que puede

mejorarse el sistema otorgándole una ponderación. De tal forma a aspectos menores se le daría un puntaje de 1 punto, a aspecto de nivel medio 2 puntos y a cuestiones fundamentales 3 puntos. Ejemplo: Para un cuestionario de 10 preguntas, con 3 de valor 1, cuatro de valor 2 y 3 de valor tres, el puntaje máximo sería de 20 puntos. Si las respuestas positivas fueron 2 de un punto, 2 de dos puntos y 1 de tres puntos, lo obtenido asciende a 9 puntos, con lo que se tiene un porcentaje de efectividad del 45% y un puntaje de 4,5.

Los puntajes en lugar de uno, dos y tres, podrían ser de uno, tres y cinco, para hacer más sensible el puntaje final a los aspectos más importantes.

Se aplica el mismo razonamiento para obtener el puntaje correspondiente a cada punto de la matriz, así si de contar un determinado punto de la matriz con cuatro cuestionarios cuyo puntaje máximo de responderse a todas las preguntas positivamente sería de 40 puntos y se obtuvo un total de 35 puntos, el porcentaje de efectividad es del 87,05% y el puntaje de 8,71 puntos.

Por último y dado que no todas las áreas – actividades o productos están sujetos a las mismas cantidades de puntos de control, se multiplica por 10 todos los puntos de control obteniéndose el puntaje máximo posible, se suman los puntos obtenidos de acuerdo al párrafo anterior y se divide por dicho máximo obteniéndose el puntaje de efectividad por área. Veamos: el área o actividad "Ventas" de un total de 14 casilleros, tiene 11 puntos de control. Si multiplicamos 11 por diez tenemos un puntaje máximo de 110 puntos. Supongamos que de los controles realizados surge un puntaje máximo de 80 puntos, el porcentaje de efectividad es de 72,72%, o sea un puntaje de 7,27.

Igual criterio es aplicable a las columnas, así tenemos que "Registro de la Propiedad" tiene seis casilleros puntuables de un total de 12, por lo que el puntaje máximo es de 60 puntos. Si el puntaje obtenido es de 60 puntos tendremos un 100% de efectividad y un puntaje de 10.

En función de los totales por fila (áreas, actividades / procesos, productos / servicios), de los totales por columna, y de los puntos por casillero, se ordena el nivel de prioridades para el análisis y resolución de los problemas.

Así un bajo puntaje en los casilleros de productos y servicios en relación a las **normas ISO 9000 e ISO 14000** nos estaría indicando problemas en materia de controles de calidad, a los cuales debería prestarse **atención inmediata**.

Cabe apuntar que el total de columnas volcadas en la Matriz es a título de ejemplo, dependiendo la cantidad y contenido de las mismas a las normativas propias de cada lugar o país, como de la actividades que la empresa objeto de control desarrolle. Así por ejemplo podría agregarse según el caso las normas referentes al suministro de información a las entidades oficiales de **Estadística Industrial**.

	NORMAS Y PRINCIPIOS A VERIFICAR									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AREAS - PRODUCTOS - ACTIVIDADES	IMP.NACIONALES	IMP. PROVINCIALES	IMP.LOCALES	LABORALES (Nac. - Pciales. - Locales)	LEYES DE SEGUROS	CONTABLES	ISO 9000 ISO 14000	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	PRINCIPIOS Y NORMAS DE SEGURIDAD	BANCO CENTRAL
1 VENTAS	7,10	6,50	6,30	7,00	6,20	8,00	8,00	7,00	8,50	

2	COMPRAS	6,50	6,10	5,00	6,50	6,30	9,10	6,00	6,00	7,00	
3	RR.HH.	5,50	7,15	6,15	8,34	7,12	7,22	5,00	6,10	6,00	
4	COMPUTOS	8,00	8,50	7,32	6,22	6,05	5,77	6,80	5,90	5,50	
5	CONTABLE	7,15	7,00	6,80	7,55	6,98	8,00	5,50	7,20	6,70	5,60
6	PRODUCCION	8,00	6,40	6,00	5,80	6,60	8,20	6,00	8,30	5,80	
7	I & D						8,20	5,80	6,00	7,00	
8	CRED. Y COBR.	8,00	8,00	6,00		7,30	6,20	6,00	8,00	6,80	
9	FINANZAS	7,00	7,10	6,75	7,00	6,90	7,15	4,00	7,00	6,00	6,00
10	DISTRIBUCION	8,00	7,00	6,00	7,00	6,90	7,50	5,75	6,00	7,00	
11	MARKETING						6,80	6,25	7,00	6,00	
12	SERVICIOS	7,00	8,00	7,00	6,50	7,00	6,80	6,40	8,00	5,80	

	7,23	7,18	6,33	6,88	6,74	7,41	5,96	6,88	6,51	5,80
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Así de los puntajes totales observados en ésta Matriz se observan problemas en el área de **Compras** (producto de un muy ineficaz cumplimiento de las disposiciones impositivas, de calidad y de control interno), por el lado normativo se observa un bajo **desempeño** en materia de cumplimiento a las disposiciones a las Normativa **ISO 9000 / ISO 14000** y en las correspondientes a las disposiciones del Banco Central (conformación de carpetas crediticias e informaciones especiales exigidas por el organismo de contralor para acceder a la financiación bancaria; lo cual podría traer como consecuencia un corte en la líneas crediticias, o bien un incremento en la **tasa de interés**).

4. Conclusiones

De ésta forma tenemos que la Alta **Gerencia** puede verificar por medio de la Matriz de Control que se esté dando cumplimiento a todos los controles, quienes están a cargo de dichas verificaciones, cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con que frecuencia. En función de la importancia relativa de los distintos puntos y de los problemas que los mismos tienen se le dará la prioridad de control y corrección.

Los encargados de Áreas, y los responsables del control, sean auditores internos o externos pueden verificar y razonar sobre la base de la matriz (razonamiento matricial) el cumplimiento de las distintas disposiciones.

La matriz contempla el 100% de los factores de riesgo siendo de tal forma un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen patrimonial y económicamente a la entidad.

La Matriz de Control le da tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones fiscales, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los **recursos humanos** entre otros. Por tal motivo una rápida visión de dicha matriz, impresa o por **monitor**, por parte de los Directivos le permiten saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.

La Matriz es en último término un generador de utilidades por cuanto tiene por objetivo eliminar o disminuir las pérdidas ocasionadas por los fraudes, la falta de **seguros** contra riesgos, los bajos niveles de calidad, la falta de cumplimiento de disposiciones legales, la carencia de información óptima entre otras.

Como dicen los norteamericanos: "los partidos de **basketball** comienzan ganándose con una buena defensa". De nada sirve encestar muchos puntos si los contrarios nos convierten más. De igual forma de poco servirá trabajar con ahínco y generar ventas, si buena parte de está son absorbidas por pérdidas ocasionadas en descuidos, despilfarros y carencias de controles.

Cada sector o punto de control de la Matriz representa el eslabón de una cadena, y una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, de ahí la importancia de verificar preventivamente el cumplimiento de diversos aspectos concernientes a la empresa, corrigiendo luego de los controles los aspectos, áreas, procesos, actividades, normas y principios con menores o insatisfactorios niveles de eficacia.

5. Anexos

Anexo 1 – Modelo de Cuestionario

	PUNTO 3.4 - Créditos / Control Interno	F.de Ctrol.	20/05/20 03	
Nº	PREGUNTA DE VERIFICACION	SI	NO	Aclaración - Observaciones
1	Existe un Sector Creditos dependiente de Area Financiera?	X		
2	Hay normas escritas actualizadas sobre composición de carpeta crediticia correspondiente a los clientes?	X		
3	Se cuenta con información	X		

	computarizada acerca de la			
	actualización de las carpetas?			
4	El Sector Crediticio efectúa la calificación y análisis de los	X		
	clientes?			
5	Se verifican los títulos de propiedad de las empresas o		X	Existe norma, pero no se cumple
	garantes?			
6	Se encuentran actualizadas las carpetas crediticias?		X	Existe norma, pero no se cumple
7	Hay disposiciones escritas sobre los niveles crediticios?	X		
8	Se cuenta con información		X	Los sistemas de cómputos no funcio-

	del nivel de deuda confiable y			
	actualizada?			nan correctamente
9	Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto		X	
	a su situación económico-financiera-patrimonial y legal ?			
10	No se realizan ventas a crédito sin el visto bueno del Sector	X		
	Creditos?			
11	El Responsable y demás personal del Sector cuenta con ca_		X	Sólo el responsable del Sector cuenta
	pacidad para realizar las tareas?			con conocimientos técnicos

12	El personal del Sector actualiza sus conocimientos periódica_		X	Hace más de dos años que no actua_
	mente? (por lo menos dos veces por año)			lizan o perfeccionan sus conocimien_
				tos.
13	Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos a anali_			
	zar de los clientes?		X	
14	Las carpetas están correctamente analizadas?		X	Hay una incorrecta interpretación de
				algunos indicadores.
	PUNTAJE TOTAL	6	8	4,29 PUNTOS
	Aclaración: Debe verificarse la existencia de la normativa, como del cumplimiento de ésta. De existir la norma o sistema, pero no			

	aplicarse o funcionar correctamente, deberá aplicarse la columna del NO.			
	Control realizado por: Martín Martínez Gonçalves			
El puntaje implica un problema en el área, producto o actividad, pero no implica que las personas de dicho sector o proceso sean				
siempre responsables de los problemas que puedan observarse. Debe tenerse en cuenta la regla del 85/15 (J. Juran) según la cual				
el 85% de los problemas no son atinentes a los empleados u obreros, sino al sistema, y por lo tanto es responsabilidad de la Dirección				
su corrección.				

Anexo 2 – Informe por Excepción

CUESTIONARIO PUNTO 3.4 Créditos / Control Interno		Fecha Ctrol. 20/05/03
OBSERVACION	IMPLICANCIA	RIESGO
No se verifican los títulos de propiedad de las empresas y sus	Se carece de constatación actualizada de las	Elevado
garantes	propiedades	
No se encuentra actualizadas las carpetas crediticias	Se carece de información que respalde el nivel	Elevado
	crediticio	

El sistema matricial de control puede realizarse manualmente, como en forma automática mediante **software** programado al efecto. Con ello se logrará no sólo el **cálculo** automático de los puntajes tanto por cuestionario, como por casillero de la matriz y por área o normativa / principio, sino además el informe

por excepción será automático. Sí para cada respuesta negativa se indica en el programa la correspondiente observación y sus implicancias y riesgos, una vez efectuado el control y colocada la marca ("X") en la columna "NO" del cuestionario, el informe se efectúa de manera automática. Con ello se logra estandarizar los informes, reducir el papeleo y tareas burocráticas, permitir un rápido informe para los funcionarios respectivos y mayor uniformidad en los criterios de información.

Autor Mauricio León Lefcovich Consultor en Administración de Operaciones Especialista en: Calidad – Productividad – Mejora Continua – Reducción de Costos – Kaizen – Seis Sigma.