

Contenido

1. **Etapas para la Respuesta a Incidentes de Ciberseguridad en las Organizaciones**
2. **El Futuro es Ahora para la Auditoría**
3. **Margen de Contribución: Una Perspectiva Gerencial**
4. **Investigación Transdisciplinar: Enfrentando la Complejidad de las Ciencias de la Contaduría Pública – Parte 2**
5. **Autoevaluación de Control Interno en Entidades Públicas con el Mapa de Riesgos**

Etapas para la Respuesta a Incidentes de Ciberseguridad en las Organizaciones

Carlos E. Gonzales A.

El robo de datos e información, la ciberdelincuencia o los malwares son nuevos retos que la digitalización genera para las organizaciones; por lo que, las amenazas para la Seguridad de la Información de las tecnologías emergentes implican el establecimiento de sistemas robustos de respuestas a incidentes de Ciberseguridad. Para ello, es necesario establecer un procedimiento, que defina lo que deben realizar los profesionales que aspiran a gestionar riesgos digitales en una entidad.

Por lo tanto, a la hora de afrontar los nuevos retos en Ciberseguridad, se deben considerar las siguientes etapas:

▪ **Identificar los riesgos digitales y de Ciberseguridad**

El primer paso para establecer un protocolo para afrontar retos de ciberseguridad es realizar un diagnóstico en la organización. Es decir, establecer cómo están los equipos de la entidad, las aplicaciones que tienen instaladas o la política de contraseñas. La idea de este diagnóstico es preparar una fotografía del estado en el que se encuentra una entidad en materia de Seguridad de la Información. De manera específica, esta etapa permitirá preparar un listado de los riesgos, tanto internos, como externos, identificados.

▪ **Análisis de riesgos**

Consiste en preparar una matriz de riesgos para analizar la probabilidad de que se produzca un incidente de Ciberseguridad. La probabilidad de ocurrencia de un riesgo se puede evaluar en base a su nivel de incertidumbre, definiendo los riesgos como probables, posibles o remotos. Por ejemplo, si los empleados tienen visible en su puesto de trabajo la contraseña de acceso a su ordenador, la probabilidad de que otro empleado o incluso alguien externo a la empresa tenga acceso a su computador será bastante probable.

▪ **Evaluación de impacto**

Consiste en analizar las consecuencias que un incidente de Ciberseguridad (por ejemplo, el robo de datos de clientes) podría tener para la organización. Este impacto puede ser alto, moderado o bajo, y debe estar relacionado con el nivel de riesgo. Siguiendo con el ejemplo, si el empleado que tiene visible su contraseña no tiene información importante o relevante de la entidad en su ordenador, el impacto de ese incidente será bajo.

▪ **Medidas de Ciberseguridad para prevenir riesgos**

Es el último paso, para reducir la probabilidad de ocurrencia de incidentes y el impacto de los mismos. Estas medidas pueden ser de seguridad física. Por ejemplo, contar con generadores eléctricos autónomos, para evitar la pérdida de datos en caso de apagón, o contar con un circuito cerrado de televisión, para proteger los servidores de la organización.

También se debe tener un plan de backup para la respuesta a incidentes de Ciberseguridad. Es decir, contar con copias de seguridad solventes. De esta manera, ante un ataque de ransomware, por ejemplo, se minimizaría el impacto. La entidad debe establecer con qué frecuencia debe hacer sus copias de seguridad o si tiene algún tipo de cifrado de su información.

Otra medida útil en ciberseguridad es contar con una férrea política de contraseñas en los equipos

informáticos de la organización. Además de establecer protocolos de seguridad perimetral o de seguridad en redes.

Por lo tanto, el procedimiento de gestión de riesgos relacionados con la ciberseguridad, son bastante similares a los utilizados para cualquier otro tipo de riesgos dentro la organización, considerando que los mismos deben primero ser identificados; luego evaluados (considerando su probabilidad de ocurrencia e importancia relativa o impacto) y finalmente establecer las actividades tendentes a la gestión de los mismos.

Fuentes Bibliográficas:

EALDE Business School; <https://www.ealde.es/respuesta-incidentes-ciberseguridad/>

El Futuro es Ahora para la Auditoría

Abraham Mamani

El ritmo de cambio en la profesión de contabilidad y auditoría está creciendo exponencialmente, con una mayor demanda para mantenerse al día y satisfacer las expectativas cambiantes tanto del personal como de los clientes. La tecnología, en particular, claramente está impulsando cambios en la auditoría, desde la aplicación de la Inteligencia Artificial al alcance de los riesgos y la comprobación de las transacciones.

En los últimos cinco años ha existido un mayor énfasis en los datos; por lo que realizar una auditoría basada en datos es primordial para impulsar la eficiencia y calidad en el servicio a nuestros clientes. La tecnología continuará remodelando la auditoría en los próximos cinco años aprovechando esta estrategia de datos. La tecnología se utilizará tanto para contar una historia con los datos como para eliminar tareas manuales que requieren mucho tiempo. ¿Cómo? Se analizará toda la población de datos para identificar anomalías y áreas de riesgo para desarrollar un plan de auditoría más sólido, permitiendo que el auditor se concentre en las áreas de mayor riesgo y adaptar la auditoría para cada cliente. Los datos se utilizarán para realizar procedimientos automáticamente y se verán, como una herramienta para ayudar tanto al equipo de auditoría como al cliente.

Un principio rector importante para recordar: la tecnología debe mejorar el juicio profesional, pero no reemplazarlo.

El rol del auditor

El auditor continuará fortaleciendo su posición como "asesor de confianza" para dar credibilidad a la información financiera, que es la verdadera razón por la cual un cliente se compromete con un auditor; por lo que éste debe demostrar: honestidad, integridad, confianza y respeto. Esto será más importante que nunca, ya que el cliente recurrirá al auditor para comprender cómo puede mejorar su negocio y tomar mejores decisiones. Será aún más crítico para un auditor tener acceso a datos y usar tecnología para tener una mejor visibilidad para su cliente y cómo se desempeñan en comparación con sus pares en la industria.

Con la finalidad de prepararse mejor para el éxito en el futuro, los auditores necesitan explorar tres áreas clave: datos, calidad y servicio al cliente.

- **Datos.** Cuanto más cómodo esté el auditor para obtener y trabajar con los datos, más capacitados estarán para introducir eficiencias y mejorar la calidad de la auditoría. Esto es fundamental para seguir siendo rentable en su trabajo de auditoría e identificar nuevas oportunidades para sus clientes al proporcionar servicios de asesoramiento adicionales. La tecnología está disponible hoy para ayudar a los auditores a trabajar con los datos. Considere al Excel, el mejor amigo de un auditor.
- **Calidad.** Antes de que una firma de auditoría pueda avanzar demasiado rápido hacia el futuro, debe estar dispuesta a analizar más de cerca la calidad de su auditoría y fortalecer sus habilidades y herramientas para ayudarlos. El hecho simple es este: será más difícil aprobar la revisión de los reguladores como el PCAOB de Estados Unidos (USA), o el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA); que ya han dicho que están priorizando fortalecer este programa. Lo que ha funcionado en el pasado no necesariamente funcionará hoy, para firmas de auditoría de todos los tamaños. Utilizar un enfoque de lista de verificación diferente ya no va a funcionar o no será la solución en el futuro.
- **Servicio al cliente.** Otra habilidad crítica es la capacidad de construir relaciones y fomentar esas relaciones. Hay varios temas que el auditor puede hacer aquí:

- *Lista de requerimiento de información en la nube:* Los auditores pueden ayudar a sus clientes a estar listos para su auditoría y cambiar su perspectiva de que la auditoría será valiosa. Por ejemplo, una lista de requerimiento de información basada en la nube ayuda al auditor y al cliente a realizar un mejor seguimiento de lo que se requiere y cuándo será de mucha utilidad.
- *Captura de datos:* usar herramientas para capturar datos directamente desde el cliente. Estas herramientas tienen múltiples beneficios: brinda a los auditores una comprensión más sólida del cliente desde el principio y les brinda los datos necesarios para que los análisis aumenten la calidad y la eficiencia. Además, esto reduce la carga sobre el cliente, eliminando la necesidad de solicitar varias partes de información.
- *Visualización de datos:* los datos en sí mismos son difíciles de entender, pero cuando se presentan visualmente, es mucho más fácil contar y comprender la historia. Los datos visualizados pueden usarse durante la auditoría para fortalecer las comunicaciones con el cliente, así como mejorar el informe final de auditoría.

¿Qué los mantiene despiertos por la noche a los auditores?

Las firmas de auditoría están preocupadas por algunas cosas como ser:

- Mantenerse relevante/ importante,
- Mantenerse competitivo, y
- Tener las herramientas adecuadas para hacer su trabajo.

Las empresas están más entusiasmadas con la forma en que pueden servir mejor a sus clientes. Cómo pueden alejarse del trabajo manual y, en cambio, trabajar usando su juicio profesional para hacer una diferencia real para sus clientes. Por ejemplo, ¿cómo pueden ayudar a sus clientes a identificar nuevas oportunidades de generar ingresos? o ¿cómo encontrar nuevas formas de mejorar sus márgenes de ganancia en una determinada línea de negocio?

En la industria de servicios de auditoría, estamos viendo una carrera hacia el precio más barato: la mercantilización del proceso de auditoría. Tenemos que encontrar nuevas formas de agregar

valor para nuestros clientes. Necesitamos crear una auditoría más eficiente a través de la tecnología, para que podamos hacer más con menos, y así obtener como resultado en un mejor precio y agregando más valor.

Las tecnologías emergentes, incluidos el análisis predictivo y la inteligencia artificial, continuarán mejorando la capacidad para aprovechar los datos en beneficio de los clientes, agregando valor a través de conocimientos críticos. En los próximos 10 a 15 años, el proceso de auditoría cambiará dramáticamente. Se volverá más basado en datos y analítico. Probablemente habrá una disminución en el muestreo y un aumento en las pruebas al 100 por ciento. Necesitamos desarrolladores (ingenieros en desarrollo de programas informáticos) que vean el mismo cambio en la industria y sean proactivos a la hora de crear las herramientas que necesitaremos.

Para firmas de auditoría más pequeñas con presupuestos más pequeños y recursos limitados que buscan seguir siendo competitivos con firmas de auditoría más grandes, deben adoptar un proceso de dos pasos:

- Ser más eficiente para que puedan mejorar sus márgenes de ganancia; y
- Crear más tiempo para centrarse en las oportunidades adicionales que son de valor agregado para los clientes.

La clave para lograr esto es que las firmas de auditoría más pequeñas busquen tecnología que les ayude a eliminar el trabajo manual y mejorar el juicio profesional. Busquen tecnología que les ayude a identificar información procesable como parte de una auditoría, así como nuevas ofertas de servicios.

Margen de Contribución: Una Perspectiva Gerencial

Johnny Condori O.

Cuando se dirige una empresa, es importante entender y comprender cuán rentable es el negocio. Muchos líderes ponen énfasis en el margen de ganancia que una entidad puede generar, que mide el importe total por el que los ingresos procedentes de las ventas superan los costos. Sin embargo, si queremos entender como un producto y/o servicio específico contribuye con

el rendimiento de una entidad, debemos poner atención en el Margen de Contribución, que es una herramienta de costos y análisis financiero que no siempre comprendida de forma adecuada por las gerencias de algunas empresas y en este artículo desarrollaremos algunos aspectos de los beneficios que podría generar el adecuado uso de este indicador al momento de gestionar una entidad.

¿Qué es el Margen de Contribución?

El término margen de contribución puede ser interpretado y utilizado desde diferentes puntos de vista, sin embargo, si revisamos un poco de doctrina sobre este tema muchos autores coinciden en la siguiente definición: *"Cuando una empresa fabrica un producto o presta un servicio y deduce los costos variables, los ingresos sobrantes o la utilidad obtenida es considerada como el margen de contribución del negocio"*.

La definición anterior es una manera diferente de ver el rendimiento de un negocio. Si pensamos como el Estado de Resultados usualmente se presenta casi siempre empezamos con los Ingresos y restamos el Costo de Ventas para obtener el Margen Bruto en Ventas, a este resultado restamos los gastos operativos para obtener el Resultado operativo, luego restamos los otros gastos (impuestos, intereses, etc.) para obtener el Resultado Neto. Pero, si efectuamos el cálculo en forma diferente sin tomar en cuenta los costos variables se obtiene el Margen de Contribución.

El Margen de Contribución muestra el importe total de los ingresos netos disponibles sin considerar los costos variables para cubrir los gastos fijos y el beneficio restante para la empresa.

¿Cómo se Calcula el Margen de Contribución?

El cálculo es relativamente simple:

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Ingresos} - \text{Costos Variables}$$

Por ejemplo, si el precio de un producto es de Bs100 y el costo variable unitario es Bs20 el margen de contribución unitario es de Bs80

El primer paso para realizar el cálculo es tomar como base el Estado de Ganancias y Pérdidas y reclasificar todos los costos en fijos y variables. El principal problema que aquí encontramos es que

no siempre está claro que costos pueden clasificarse en una categoría específica.

Simplemente como referencia, los costos fijos son los costos que siguen siendo los mismos sin importar la cantidad de productos y/o servicios a producir o prestar, por ejemplo: los alquileres y salarios que no tienen componentes variables. En contraste, los costos variables se mueven en forma directa con la cantidad producida, por ejemplo, el uso de materiales directos y las comisiones sobre ventas. Hacer este cálculo requiere "una enorme cantidad de trabajo, y es fundamental que sea consistente en su desglose de los costos fijos y variables a lo largo del tiempo", pero la información que obtiene al mirar la rentabilidad a nivel de producto hace que valga la pena el esfuerzo.

¿Cómo las Empresas Utilizan esta Información?

Analizar el margen de contribución ayuda a la gerencia a tomar varias decisiones, desde agregar o restar una línea de productos hasta cómo poner el precio a un producto o servicio, o cómo estructurar las comisiones sobre ventas. El uso más común es comparar productos y determinar qué mantener y de qué deshacerse. Si el margen de contribución de un producto es negativo, la empresa está perdiendo dinero con cada unidad que produce, y debe bajar el costo del producto o aumentar los precios. Si un producto tiene un margen de contribución positivo, probablemente valga la pena mantenerlo. Esto es cierto incluso si el "beneficio calculado convencionalmente" del producto es negativo, porque "si el producto tiene un margen de contribución positivo, contribuye a los costos fijos y al beneficio".

¿Qué Errores se Comenten Habitualmente en el Margen de Contribución?

Para Joe Knight autor de Valuación de Empresas - HBR hay "tantas maneras en que puedes cometer un error", todas las cuales se derivan del hecho de que "los costos no caen limpiamente en cubos fijos y variables". Advierte que hay algunos costos que son "cuasi-variables". Por ejemplo, puede agregar una máquina adicional al proceso de producción para aumentar la salida temporalmente. Esto cae entre las dos categorías, ya que podría considerarse un costo adicional debido a la mayor producción (y por lo tanto variable), o podría considerarse como un costo fijo ya que es una compra única que no fluctúa con la cantidad de producto que se fabrica.

Los gastos de Investigación y Desarrollo también están sujetos a escrutinio. "A veces se consideran costos fijos, mientras que otros los ven como costos directos asociados con el producto. Su margen de contribución podría ser dramáticamente diferente debido a cómo se clasifican estos costos". Otro error que se suele cometer es suponer que se debe cortar los productos de menor margen de contribución. Pero no debe usar el margen de contribución, o cualquier medida de beneficio, exclusivamente; también debe tener en cuenta la asignación de costos fijos. Así mismo, cuando encuentra que estos productos de bajo margen de contribución llenan una línea de productos o son una barrera para la entrada para un competidor, probablemente debería considerar mantener el producto alrededor.

Conclusión

El cálculo y determinación del Margen de Contribución de una empresa, puede aportar de manera positiva y significativa en la gestión de un negocio y requiere la participación de un profesional que tenga conocimientos en Costos, lo cual valoriza nuestra profesión porque quien más conoce de Costos es un Contador Público.

Fuentes Bibliográficas:

Harvard Business Review (2018) Contribution Margin: What It Is, How to Calculate It, and Why You Need It. EEUU. HBR.
Oceano Grupo Empresarial. (2014) Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de Costos. USA. Mc. Graw Hill.

Investigación Transdisciplinar: Enfrentando la Complejidad de las Ciencias de la Contaduría Pública – Parte 2

Jorge Céspedes E.

Las Ciencias de la Contaduría Pública

La Contaduría Pública, conceptualmente, es objeto de definiciones principalmente desde el punto de vista de la profesión involucrada. Definida como profesión, un concepto usual la considera una disciplina de generación, procesamiento y análisis de información financiera, proveniente de entidades públicas y privadas, para evaluar y controlar su ejercicio económico. Sin embargo, este y otros conceptos, deben ser ejercitados desde la perspectiva gnoseológica en la cual se la incorpora; o sea, ya

como arte o técnica, o ya como ciencia, pero que, de cualquier forma, debe responder a una argumentación y sustentación suficiente. Esta fundamentación generalmente corresponde o responde a una visión o escuela de pensamiento.

Las áreas de conocimiento involucradas en las funciones que se desarrollan en la gestión de la información financiera se conforman de disciplinas variadas, centradas en la contabilidad. Estas van desde la economía, que le da el sustento teórico fundamental, pasando por las finanzas, la administración, el derecho, las ciencias sociales, las matemáticas, hasta la informática, entre otras. Precisamente éstas áreas permiten realizar procesos de investigación multi, inter y transdisciplinarios.

En el presente caso, se adoptará el concepto de la contabilidad como ciencia social aplicada y empírica, que precisamente le da el carácter relacional múltiple para armar un proceso que involucre a los procedimientos metodológicos y las técnicas de diversas disciplinas. De esta forma, a partir de la "fusión" programática y metodológica de dos o más áreas, es que se puede hacer frente al reduccionismo disciplinar con el que se viene trabajando en la contabilidad económico-financiera.

La Transdisciplinariedad en Ciencias de la Contaduría

Desde un enfoque multidisciplinar complejo de la Contabilidad, el abordaje de sus disciplinas involucradas debe considerar muchos aspectos que fueron relegados a través de la práctica investigativa, en todos los períodos anteriores al actual, particularmente en la educación superior boliviana. Generalmente se le ha asignado muy poca importancia al conjunto de otros conocimientos no directamente vinculados a la contabilidad, pero que en la práctica son evidentes. Por ello, hace falta ahora volcar la mirada hacia esos aspectos relegados que sí guardan relación directa con las disciplinas contables. En referencia, están, además de las antes nombradas, la comunicación, el medioambiente, la sociología, la psicología y la ética, además de aspectos sociales, culturales y la experiencia anterior, en franco diálogo y discusión, como condición necesaria, de las relaciones epistemológicas que involucran, en la visión general transdisciplinar, las ciencias exactas y las ciencias humanas.

Asuaga (2008), producto de unas Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad realizadas en la República Oriental del Uruguay, resume las dos corrientes principales de desarrollo del conocimiento de las disciplinas contables. La primera es la Corriente Ortodoxa de la Contabilidad, enfocada en las ciencias naturales, con base en las matemáticas y la estadística en particular, con clara orientación epistemológica a la investigación clásica positivista, pero nutrida también con los principios de la interdisciplinariedad. La segunda, es la Corriente Crítica de la Contabilidad, la que incorpora aspectos subjetivos intrínsecos del ser humano (pensamientos, sentimientos, gustos) y que la considera, junto con sus disciplinas vinculadas, la necesidad de comprender la complejidad de las interrelaciones humanas en sociedad (Asuaga, 2008). Por el lado de la transdisciplinariedad, se las consideran a éstas, complementarias, esperándose, en el campo de la construcción de conocimientos, productos más completos y ricos en explicaciones plenas de humanidad en la complejidad de los fenómenos. Éstos, responderán a estrategias de investigación social, a través de descifrar o interpretar el significado de las palabras para la comprensión humana, en su contexto histórico y social; o sea, de la hermenéutica filosófica como método.

En la actualidad de la investigación contable, su dominio se ve como un modelo social dinámico, multidimensional; es así como se la percibe en las investigaciones accesibles a través de las revistas del área, las que son difundidas a través del medio masivo de divulgación, internet. La capacidad de la contabilidad para crear y controlar la realidad social se traduce en empoderamiento para quienes la usan. Ese poder, según Baker y Bettner (1997), reside en organizaciones e instituciones, donde se usa para inculcar valores, sostener mitos legitimadores, enmascarar conflictos y promover órdenes sociales autoperpetuantes. En toda la sociedad, la influencia de la contabilidad toca cuestiones fundamentales relacionadas con la distribución de la riqueza, la justicia social, la ideología política y la degradación ambiental, entre otras. Contrariamente a la percepción común, la contabilidad no es un reflejo estático de la realidad económica, sino que es una actividad altamente alineada. La esencia de la contabilidad se puede entender mejor a través de su impacto en los individuos, las organizaciones y las sociedades. Por lo tanto, es importante que la investigación contable haga un uso creciente de

las corrientes críticas y particularmente con enfoques transdisciplinares.

Para concluir, la reflexión emitida aquí pretende motivar la discusión y el posicionamiento intelectual y científico de la comunidad académica de Contaduría Pública. Interesa generar el espacio discursivo para explorar diferentes escenarios para la investigación científica que se debe encarar, a partir de la definición de líneas de investigación fuertemente respaldadas con la participación de la comunidad universitaria y el contexto social de interinfluencia.

Fuentes Bibliográficas:

- Asuaga, C. (2008). *Evolución y perspectivas de la investigación en contabilidad de gestión. III Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*. Montevideo, Uruguay: 5-7 noviembre 2008.
- Baker, R. y M. Bettner (1997). *Interpretive and critical research in accounting. Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 8, No. 4. Pp. 293-310.
- Gómez Marín, R. y J. A. Jiménez (2002). *De los principios del pensamiento complejo. Manual de Iniciación Pedagógica al Pensamiento Complejo*. M. A. Velilla (Comp.). Colombia: Corporación para el Desarrollo Complexus. Pp.116-22.
- González Velasco, J. M. (2009). *Teoría Educativa Transcompleja: Educación Compleja y Transdisciplinar*. La Paz, Bolivia: Escuela Militar de Ingeniería – Ciencia con Conciencia para el Cambio.
- González Velasco, J. M. (2008). *Prácticas Educativas Transcomplejas: Emerger y Religar en la Educación. Nuevos Horizontes en Educación: De la Complejidad a la Transdisciplinariedad*. J. M. González (coord.). La Paz, Bolivia: Escuela Militar de Ingeniería. Pp.25-64.
- Nicolescu, B. (1996). *La Transdisciplinariedad: Manifiesto*. Paris: Ediciones Du Rocher.

Autoevaluación de Control Interno en Entidades Públicas con el Mapa de Riesgos

Guido R. Yujra S.

La Guía para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno, emitida por la Contraloría General del Estado, establece los criterios y lineamientos sobre los cuales, las entidades públicas deben desarrollar, implantar y valorar todos los componentes de Control Interno, entre ellos la "Evaluación de Riesgos" en sus distintos procesos.

Evaluación de los riesgos

El "riesgo" es la posibilidad de ocurrencia de situaciones que afecten el desarrollo de operaciones y perjudique el logro de objetivos institucionales; el riesgo implica la posibilidad de

una pérdida económica (mayores costos operativos), menor calidad de productos o servicios, o retrasos en la ejecución de sus procesos.

El propósito de la evaluación de riesgos es realizar la identificación y análisis de los hechos que afectan los sistemas administrativos y operativos con el propósito de anticipar las decisiones que faciliten la minimización de los posibles efectos, que pudieran ocurrir si llegaran a materializarse.

La Guía plantea la evaluación de riesgos con base en los siguientes insumos: a) Objetivos: de gestión y de cada área o unidad organizacional) y b) Factores Críticos del Éxito (de donde se deriva los Objetivos Críticos de Control), bajo la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva, previsto en la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

Los objetivos deben ser: viables y consistentes, cuantitativos, verificables, temporales, participativos y cualitativos; la Guía señala que el método más eficaz para la identificación de riesgos es la autoevaluación mediante la realización de "workshops" (reunión trabajo o talleres), que tiene las etapas de:

Etapas para la autoevaluación de riesgos (Método: workshop)

N°	Descripción
1	Planificación: <ul style="list-style-type: none"> - Definición del proceso u operación a evaluar. - Análisis del proceso a cargo del evaluador o "facilitador". - Selección de funcionarios que contribuirán en la evaluación. - Definición de la estructura de control. - Conocimientos de cada participante. - Forma de captar la información.
2	Ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación a cargo de un facilitador. - Apoyo al facilitador. - Secuencia de un workshop.
3	Comunicación de Resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Mención del proceso o procedimiento evaluado. - Detalle de los participantes del workshop. - Descripción de los riesgos. - La opinión del grupo sobre si el riesgo residual del proceso o procedimiento es aceptable o no. - Si el riesgo residual no es aceptable, el grupo comunicará la propuesta de mejora elaborada. - Un plan de implantación de las mejoras especificando fechas de cumplimiento y responsables de ejecución. - Un Anexo con el mapa de riesgos.

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales Básicas de Control Interno Gubernamental.

Los Objetivos Críticos de Control (OCC), representan los criterios que permiten detectar riesgos que pueden afectar los objetivos de gestión y de cada área funcional, conforme se detalla:

Objetivos Críticos de Control (OCC)

N°	Descripción
1.	Autorización: Los trámites ingresados en la entidad por los usuarios, deben ser estar autorizados para ser procesados; asimismo, todos los documentos internos, deben ser aprobados por cada instancia.
2.	Integridad: Los movimientos de bienes y prestaciones y recepciones de servicios deben estar documentados y los procesos deben ser cumplidos y completados íntegramente.
3.	Exactitud: La ejecución de las operaciones debe realizarse conforme a procedimientos aprobados, para evitar discrecionalidades o interpretaciones subjetivas.
4.	Oportunidad: La ejecución de cada procedimiento debe ocupar un tiempo igual o inferior al establecido formalmente.
5.	Salvaguarda: Restringir el acceso a documentación procesada y los bienes de la entidad, incorporando medidas de seguridad necesarias que eviten su manejo arbitrario o pérdida.

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales Básicas de Control Interno Gubernamental.

Técnica de "Mapa de Riesgos":

El "Mapa de Riesgos" constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos de forma sistemática, agrupado por OCC y ordenado de acuerdo con el nivel de riesgos, donde se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos e incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

Estructura de la Planilla del "Mapa de Riesgos"

Objetivo Crítico de Control	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
Autorización								
Integridad								
Exactitud								
Oportunidad								
Salvaguarda								

Fuente: Guía de Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

Aclaración del Contenido:

a) **Descripción del Riesgo:** refleja las características del riesgo identificado.

- b) **Posibles consecuencias:** descripción de los posibles efectos ocasionados por el riesgo, que puede derivar en incumplimientos.
- c) **Importancia del Riesgo (IR):** valor asignado al riesgo por el evaluador, de acuerdo a los siguientes parámetros:

Importancia del Riesgo (IR)		
Calificación		Significado
1	Poco significativo	La materialización del riesgo no afecta el logro del objetivo de gestión.
2	Significativo	La materialización del riesgo afecta, pero no impide el logro del objetivo de gestión.
3	Muy significativo	La materialización del riesgo impide el logro del objetivo de gestión.

- d) **Frecuencia de Ocurrencia (FO):** valor asignado de acuerdo al grado de recurrencia del hecho, de acuerdo al grado de materialización, conforme a los siguientes parámetros:

Frecuencia de Ocurrencia (FO)		
Calificación		Significado
1	Remota	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no se materializará.
2	Posible	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se materialice.
3	Probable	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que seguramente se materializará.

- e) **Nivel de Riesgo:** es el producto resultante de los criterios: c) Importancia del Riesgo y d) Frecuencia de Ocurrencia, de acuerdo a la siguiente Tabla de Resultados: (IR x FR = Nivel de Riesgo):

FO \ IR	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Interpretación del resultado:

B	B	M	M	M	A	A	A	A
1	2	3	4	5	6	7	8	9

- . Riesgo Bajo: $X \leq 2$
- . Riesgo Medio: $2 < X \leq 5$
- . Riesgo Alto: $5 < X \leq 9$

- f) **Controles existentes:** identificación de las actividades de control existentes sin verificar su eficacia.
- g) **Posibles acciones:** propuesta de actividades de control que se considere adecuadas.
- h) **Responsables:** identificación del o los responsables a cargo de la implantación de las posibles acciones o medidas correctivas.

Conclusiones

Esta técnica del "Mapa de Riesgos" constituye un aporte importante del Órgano Rector para mejorar el funcionamiento del Control Interno en las

entidades de la Administración Pública del país, con el propósito de coadyuvar en el logro de los objetivos de gestión y de cada área o unidad organizacional. Sin embargo, es responsabilidad de las entidades de manera objetiva y reflexiva aplicar a sus procesos: operativos y administrativos, esta autoevaluación de manera permanente y sistemática, a fin de promover escenarios de cambio, ajuste e identificación de riesgos de toda naturaleza, antes se materialicen y causen efectos indeseados.

Asimismo, también es importante que se actualice y adecúe esta técnica a los nuevos paradigmas y corrientes de control interno del contexto internacional, para garantizar la efectividad del mismo en los resultados esperados.

Contactos:

Carlos Gonzales Alanes
 Coordinador Boletín de Investigación IICCFa
 cgonzales90@hotmail.com
 Cel: (591 2) 71506426

Dirección:

Instituto de Investigaciones de Ciencias Contables, Financieras y Auditoría - IICCFa
 Calle México N° 1790; Edificio Maria Reyna, Mezanine
 iiccf.a.umsa@gmail.com
 Teléfono: (591 2) 495734

El contenido de cada artículo, opiniones y conclusiones vertidas; son responsabilidad exclusiva de sus autores; por lo que el IICCFa; solamente recopila los mismos para su publicación y difusión académica y profesional.