EL INFORME COSO Y LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Norma Puntet Ubal
Carolina Asuaga Tarán

Resumo:

El presente trabajo tiene como objetivo exponer los conceptos relevantes del Informe del Commetee of Sponsoring Organizations (de aquí en más COSO), utilizando como marco de referencia el propio Informe COSO, así como los nuevos avances en la materia desarrollados por el Enterprise Risk Management Framework (en adelante ERMF). No es objeto de este análisis el desarrollo de las técnicas para la implementación del control interno, tema ampliamente desarrollado por la bibliografía relacionada. No obstante, se vincularán los Informes COSO y ERMF con las técnicas más aceptadas por la doctrina en el área de la Contabilidad de Gestión, bajo el principio rector que el control es un elemento fundamental y prioritario en la gestión.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

EL INFORME COSO Y LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

RESUMEN:

Norma Pontet Ubal
Universidad de la República-Uruguay
pontet@internet.com.uy

Carolina Asuaga Tarán
Universidad de la República-Uruguay

El presente trabajo tiene como objetivo exponer los conceptos relevantes del Informe del Commetee of Sponsoring Organizations (de aquí en más COSO), utilizando como marco de referencia el propio Informe COSO, así como los nuevos avances en la materia desarrollados por el Enterprise Risk Management Framework (en adelante ERMF). No es objeto de este análisis el desarrollo de las técnicas para la implementación del control interno, tema ampliamente desarrollado por la bibliografía relacionada. No obstante, se vincularán los Informes COSO y ERMF con las técnicas más aceptadas por la doctrina en el área de la Contabilidad de Gestión, bajo el principio rector que el control es un elemento fundamental y prioritario en la gestión.

AREA TEMÁTICA: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

EL INFORME COSO Y LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Marco Conceptual

El denominado informe COSO, publicado en Estados Unidos en 1992, surge como respuesta a las inquietudes que plantean la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes entorno al control interno. Los directivos de las organizaciones se han empeñado en la búsqueda de diversas formas de maximizar el control de las empresas a su cargo, estableciendo controles internos que posibiliten el logro de metas de rentabilidad prefijadas, así como el cumplimiento de la misión empresarial, y la minimización de los futuros riesgos. Estos controles permiten a la dirección manejarse en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, frente a demandas y prioridades no planeadas de clientes y reestructuras para el crecimiento futuro. Por ello, el control interno promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdidas de activos y ayuda a asegurar la confiabilidad de los informes contables y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Asimismo, se observa la importancia de los controles internos, por lo que hay crecientes demandas por mejores sistemas de control e informes sobre los mismos, visualizándose como una solución potencial a una variada gama de problemas.

El informe de referencia plantea los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commision, National Commision on Fraudulent Financial Reporting, crea en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO, conformándose un grupo constituido por las siguientes organizaciones: Asociación Americana de Contadores (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), Instituto de Auditores Internos (IIA), Instituto de Contadores en Gestión (IMA) y por el Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI).

El objetivo prioritario del informe es plantear a las organizaciones una mejora en el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno, así como la identificación de sus componentes. Ante la necesidad detectada de mejorar la gestión del riesgo en las organizaciones, el Comité desarrolló en octubre de 2003 un nuevo marco en la gestión de riesgos, titulado Enterprise Risk Management Framework (ERMF). Este marco detalla los componentes esenciales de la gestión de riesgos en la empresa y el contexto en que tales componentes son eficazmente implementados.

No existe uniformidad con respecto al concepto de control interno, ya que existen diferentes acepciones al término. La falla en la comunicación y las distintas expectativas de los involucrados en la organización causa confusiones en el lenguaje empresarial. Esto se agrava cuando el concepto de control interno, si no está claramente definido, es utilizado en leyes, decretos, regulaciones o reglamentos.

La definición de Control Interno es utilizada, en una enumeración no taxativa con el fin de establecer una enunciación común que sirva a las necesidades de

diversas partes, así como proporcionar un estándar con respecto al cual, empresas y otras entidades - grandes o pequeñas, pertenecientes al sector privado o público, con o sin fines de lucro - puedan apreciar sus sistemas de control y determinar como mejorarlos.

El control interno, definido en el Capítulo 1 del Informe COSO, es a grandes líneas, un proceso efectuado por el directorio de una entidad, conjuntamente con otros miembros del personal, destinado a proporcionar una razonable seguridad con respecto al logro de los objetivos, en distintas categorías. La primera categoría, *eficacia y eficiencia en las operaciones*, plantea los objetivos básicos empresariales de una entidad, incluyendo metas en cuanto a desempeño y rentabilidad y a salvaguardia de los recursos. La segunda, *confiabilidad en la elaboración de información contable*, se refiere a la preparación de estados contables publicados confiables, incluyendo estados contables intermedios y resumidos, y datos contables seleccionados derivados de dichos estados. La tercera, *cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*, tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta. Estas tres categorías, distintas pero solapadas, abordan diferentes necesidades y permiten un enfoque directo para satisfacer necesidades separadas. Los sistemas de control interno operan a diferentes niveles de eficacia, pueden ser juzgados eficaces en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el directorio y la dirección tienen razonable seguridad del grado de conciencia en que los objetivos de la entidad están siendo logrados, de la confiabilidad con que los estados contables publicados han sido preparados en una forma confiable y del grado en el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

Por otra parte, en el informe ERMF se ha introducido el concepto de gestión de riesgos como un proceso, llevado a cabo por el directorio, los gerentes y el resto del personal, destinado a establecer estrategias para toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estos estén dentro de los límites de su disposición al riesgo, a fin de proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de los objetivos de la organización. Estos conceptos, aunque han hecho hincapié en la gestión del riesgo, bajo la óptica de las autoras, nada han ampliado con relación al control interno en sí mismo.

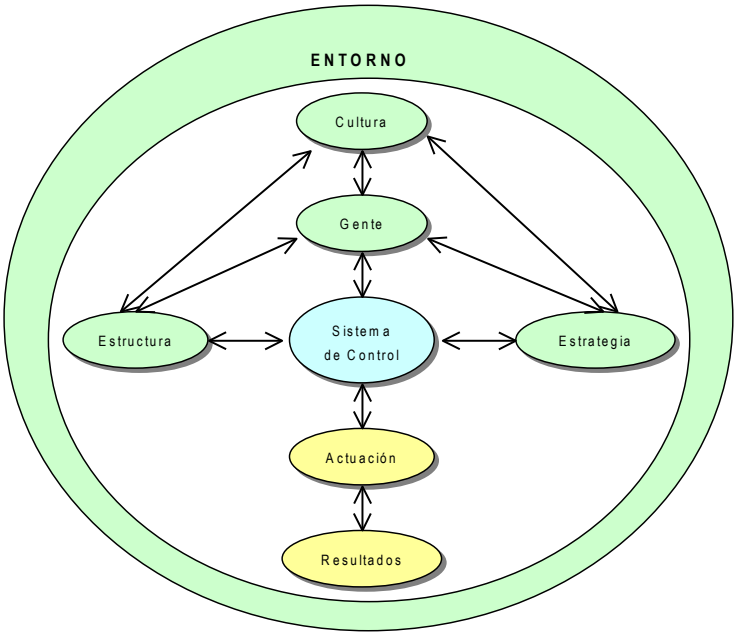
Aunque el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en uno o más puntos en el tiempo. El control interno según el informe COSO consta de cinco componentes inter-relacionados, aunque con la introducción del ERMF se han ampliado a ocho. Estos componentes se derivan de la forma como la dirección maneja su organización y de la forma en que están integrados con el proceso de dirección. Más allá que los componentes están presentes en todas las entidades, las pequeñas y medianas compañías suelen implementarlos en forma diferente a las grandes corporaciones. Los controles de las primeras, pueden ser menos formales y menos estructurados, sin embargo, una compañía pequeña puede tener un eficaz control interno.

Componentes del Control Interno

En este capítulo se desarrollarán los componentes del control interno identificados por el informe COSO, así como diversas posiciones doctrinarias al respecto.

- *Ambiente de control*. El ambiente de control es tratado en el Capítulo 2 y establece la idiosincrasia de una organización, influyendo la conciencia de control de los individuos involucrados. Es la base para los restantes componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen integridad, valores éticos y competencia de los recursos humanos de la entidad, filosofía y estilo operativo de la dirección; esto es, la forma como la gerencia general asigna autoridad, responsabilidad, organiza y desarrolla su gente así como la atención y orientación dadas por el directorio.

  En este enfoque Joan Amat plantea el concepto de control bajo una perspectiva amplia, como aquella orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización, empleando para ello mecanismos formales e informales, de modo de permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna. Este concepto tiene carácter permanente y participan todos los involucrados, considerando aspectos cuantitativos y cualitativos.



- *Apreciación del riesgo*. El Capítulo 3 establece que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas o internas que deben ser evaluados. Una pre-condición para la apreciación del riesgo es establecer objetivos ligados a los distintos niveles internamente consistentes. La apreciación del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos pertinentes al logro de los objetivos, formando una base para determinar como estos riesgos deben ser manejados.

Dado que las condiciones económicas, del ramo de actividad, regulatorias y operativas son cambiantes, es necesario contar con mecanismos que permitan identificar y evaluar los riesgos asociados a esos cambios. La problemática del riesgo así como la determinación de las debilidades y amenazas en las organizaciones es una temática que ha obtenido un importante desarrollo en las últimas décadas. Aunque la accesibilidad a las técnicas informáticas coadyuva a la cuantificación del riesgo, este tópico así como las diferentes aversiones al riesgo inherentes a cada director o gerente continúan siendo elementos subjetivos de compleja cuantificación.

- *Actividades de control*. Las actividades de control, tratadas en el Capítulo 4 del Informe de referencia, se definen como las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección sean llevadas a cabo. Estas ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para el abordaje y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Asimismo, las actividades de control están presentes a través de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de cargos.

  Las actividades de control, señaladas oportunamente por Joan Amat, dependerán directamente de los tipos de control que se utilicen en las organizaciones. Se distinguen en función de la combinación de mecanismos de control y varían fundamentalmente con el tamaño de la empresa, las características del entorno, factores personales y culturales, y la posibilidad de formalización de las tareas a realizar.

	Entorno estable Centralización	Entorno competitivo Descentralización
Pequeña dimensión Limitada formalización Estilos personales u cultura poco favorables a la formalización	*Control familiar*	*Control ad-hoc*
Mayor dimensión Mayor formalización Estilos personales y cultura favorables a la formalización	*Control burocrático*	*Control por resultados*

El *Control Familiar* predomina en organizaciones o unidades pequeñas y muy centralizadas, con entorno poco competitivo y se basa en la supervisión directa y el liderazgo. Con respecto a la estrategia, esta se encuentra poco formalizada, generalmente en la cabeza del líder. En cuánto a los diversos valores que marcan la cultura organizacional se caracterizan por variables tales como identificación, fidelidad y seguridad

psicológica brindada por el líder. En otro orden, el principal mecanismo de control esta dado por factores culturales, entre los que predomina la lealtad. Los tipos de indicadores predominantes son los de carácter cualitativo, por lo que el sistema de información, generalmente es informal y de orientación al corto plazo.

Para el *Control burocrático* que predomina en empresas grandes, los entornos suelen ser estables y las actividades rutinarias. Se basa en la especificación de procedimientos con poco énfasis en el resultado, delegación sin descentralización de las decisiones y una estrategia que generalmente no se llega a implantar. Se monitorea el control de gastos vía presupuesto, utilizando al efecto indicadores cuantitativos. El sistema de información suele ser centralizado, basado en aspectos contables y con orientación al corto plazo. En cuanto al riesgo puede prevalecer la eficiencia de la tarea sobre el resultado y la innovación.

En las grandes organizaciones, en las que predomina el entorno competitivo, es usual la utilización del *Control por Resultados*. Este se basa en la especificación de objetivos respecto al resultado, así como en la descentralización de las decisiones con una estrategia formalizada. En cuanto a los mecanismos de control, es posible destacar la influencia de los formales con énfasis en el análisis de las desviaciones e indicadores de control financiero. Se caracterizan por la implementación de sistemas de información descentralizados y de controles de responsabilidad, con una orientación al corto plazo. Se deberá considerar que puede llegar a prevalecer su orientación a los resultados de corto plazo, los aspectos financieros y la eficiencia interna, en detrimento del largo plazo, los aspectos no financieros y el entorno.

El *control ad-hoc* predomina en actividades donde es difícil formalizar las tareas, y en las que existe elevada descentralización. Se fundamenta en la motivación individual con la tarea, en la identificación y relaciones interpersonales. La estrategia es poco formalizada y flexible, utilizando indicadores de tipo cualitativo tanto internos como externos. Bajo esta óptica el sistema de información es descentralizado, poco formalizado, con carácter cualitativo y orientación largo placista. Asimismo, puede existir el riesgo de la prevalecía de la intuición y la flexibilidad en detrimento de la formalización de procesos de carácter rutinario.

Los cuatros tipos de control señalados suelen combinarse entre sí, y puede observarse que distintos departamentos de una misma empresa se controlan con distintos mecanismos. Esta combinación puede darse por ejemplo en control de tipo burocrático en departamentos contables, conjuntamente con un control de tipo ad-hoc en investigación y desarrollo, y/o control por resultados en el caso de ventas.

- *Información y comunicación.* La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un marco de tiempo que habilite a los individuos involucrados a cumplir con sus responsabilidades, según se plantea en el Capítulo 5. Los sistemas de

información reportan información operativa, contable y relativa al cumplimiento que hacen posible manejar y controlar la organización. Estos se refieren no sólo a los datos generados internamente, sino también a la información sobre eventos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones empresariales fundadas, así como para la elaboración de informes ya sean internos o externos. La comunicación eficaz también debe existir en un sentido amplio, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la dirección superior implicando que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente, también es necesaria la comprensión de su propio rol en el sistema de control interno, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Es recomendable la existencia de medios para comunicar información significativa hacia los niveles superiores y la existencia de comunicaciones eficaces con partes externas, tales como clientes, proveedores, órganos reguladores y accionistas.

- *Monitoreo.* Se afirma en el Capítulo 6 que monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño del sistema a través del tiempo, cumplido a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. El monitoreo continuo se concreta en el curso de las operaciones e incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza en el desempeño de sus cargos. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán principalmente de la apreciación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo, destacándose que las deficiencias del control interno deben ser informadas hacia la alta gerencia y al directorio.

Hay sinergia y enlace entre los componentes desarrollados upsupra, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a condiciones cambiantes. El sistema de control interno está entretejido con las actividades operativas de la entidad y existe por razones fundamentales de la propia existencia de la organización. Cabe destacar que el control interno más eficaz es aquel en el cual los controles están construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Estos controles sirven de apoyo a iniciativas relacionadas a calidad y al otorgamiento de facultades, evitando costos innecesarios y permitiendo una rápida respuesta a condiciones cambiantes.

Del informe COSO se desprende que los cinco componentes deben estar presentes y funcionar eficazmente para concluir que el control interno sobre las operaciones es eficiente y eficaz.

Modificaciones introducidas por el informe ERMF

El ERMF incorpora nuevos elementos, llevando así de cinco a ocho los componentes del control interno.

Los nuevos tres elementos incorporados son: Ajuste de Objetivos, Identificación de acontecimientos y Respuesta al riesgo.

- *Ajuste de Objetivos.* Dentro del contexto de misión y visión, la dirección establece objetivos estratégicos, los cuales deben existir previo a que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. En este sentido, la gestión de riesgos permite asegurar que la dirección tiene un proceso para alinear los objetivos con la misión y la visión de la organización, y que estos son compatibles con el grado de riesgo aceptado.

- *Identificación de acontecimientos.* Existe la posibilidad de ocurrencia de acontecimientos capaces de afectar a la organización, pudiendo los mismos tener impactos positivos y negativos. Los acontecimientos que tienen un impacto potencialmente negativo representan un riesgo, el que requiere de una evaluación y de una respuesta por parte de la dirección, en la identificación de los posibles acontecimientos, la dirección debe considerar tanto los factores internos como los externos. Estos últimos incluyen el ambiente económico y empresarial, la naturaleza y los factores políticos, sociales y tecnológicos, teniendo en cuenta factores internos tales como las opciones de la gestión, el personal y los procesos.

- *Respuesta al riesgo.* Atendiendo a los posibles riesgos existentes la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas, y una vez generada una respuesta de riesgo, la dirección debe calibrar el nuevo riesgo sobre la base residual. Cabe destacar que siempre existirá un riesgo residual, no solo porque los recursos son limitados, sino también debido a la incertidumbre del futuro y a las limitaciones inherentes a otras actividades.

Limitaciones al control interno

Es sabido que el control interno facilita a una entidad el logro de sus metas en cuanto a desempeño, rentabilidad así como la prevención en la pérdida de recursos. Sin embargo, es posible identificar ciertas limitaciones, las que han sido desarrolladas en el Capítulo 7 del Informe COSO.

Entre ellas se destaca que aunque el control interno puede ayudar a una entidad a lograr los objetivos básicos de la organización, así como proporcionar información gerencial sobre el progreso de la entidad o la falta de progreso en pos de su logro, no puede garantizar el éxito empresarial. Asimismo, existen políticas exógenas a dicho control, como son los programas de gobierno, las acciones de los competidores o las condiciones económicas que afectan los mercados en que está inmersa la organización.

Otra limitante está dada por la imposibilidad de una certeza absoluta con respecto a la veracidad de los reportes contables. Un sistema de control

interno, no importa cuan bien concebido y operado sea, puede proveer sólo razonable - no absoluta -
seguridad a la dirección y al directorio con respecto al logro de los objetivos de una entidad.

También merece destacar, que el diseño de un sistema de control interno debe estar siempre supeditado a una relación costo beneficio, confrontando la utilidad y pertinencia de ciertos controles con el costo de implementación de los mismos.

Roles, responsabilidades y posibles acciones

El marco teórico brindado por el Informe COSO, plantea diferentes abordajes al tema, entre los que resalta los distintos roles y responsabilidades de los individuos involucrados, tanto en el ámbito de dirección como personal de staff y recursos humanos en general. En este sentido, las acciones que podrían ser tomadas dependen de la posición y de los roles de las partes intervinientes, como es planteado en el Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina el pasado en Setiembre de 2003.

- *Dirección.* La gerencia general es el responsable último del sistema de control interno y determinará como afecta la integridad, la ética y cada uno de los factores de un ambiente de control positivo. Es la gerencia general quien deberá cumplir con su rol de liderazgo y de orientación a los altos ejecutivos, supervisando los sistemas de control empresarial. Los altos ejecutivos, por su parte, asignan la responsabilidad por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de la unidad. De particular significación son los jefes contables y sus equipos de trabajo, cuyas actividades de control atraviesan las unidades operativas y de otra clase de una empresa.

  La mayoría de los altos ejecutivos se encuentran en posiciones de control en sus organizaciones, sin embrago, es posible que existan áreas de sus compañías donde los controles están en etapas tempranas de desarrollo o necesitan de otro modo ser reforzados. Como acción inicial, se ha sugerido que el gerente general inicie una autoapreciación del sistema de control, sin generar cambios estructurales, conjuntamente con ejecutivos operativos y contables claves, pueden centrar la atención donde se necesita. Bajo este enfoque, el gerente general podría proseguir reuniendo a los responsables de las unidades de la empresa y a su personal funcional clave para discutir una apreciación inicial del control. Se darían directivas al personal superior para discutir los conceptos del informe COSO y la posterior ERMF, para que junto al personal bajo su dirección, provean vigilancia al proceso de apreciación inicial en sus áreas de responsabilidad e informen sus hallazgos. Por otra parte y bajo otra óptica, podría involucrar una revisión inicial de las políticas corporativas y de las unidades de negocios, de los programas de auditoría interna. Cualquiera sea su forma, una autoapreciación inicial

debe determinar si existe la necesidad de mejora en algunos aspectos y como proseguir con los mismos, para una evaluación más amplia y en mayor profundidad. Asimismo, debe asegurarse la vigencia permanente de los procesos de monitoreo continuo, visualizando que el tiempo utilizado en evaluar el control interno es una inversión con alto retorno.

- *Directorio.* Los miembros del directorio que dedican el tiempo necesario para cumplir con sus responsabilidades como directores deberán tener el conocimiento de las actividades y del ambiente de la empresa, lo que los hará responsables ante el directorio, proveyendo guía y vigilancia, siendo miembros eficaces, objetivos, capaces e inquisitivos.

  Dada su posición, la dirección puede ser capaz de violentar controles e ignorar u ocultar las comunicaciones provenientes de sus subordinados, haciendo posible una dirección deshonesta que intencionadamente desfigura resultados para cubrir sus huellas. Un directorio fuerte y activo, particularmente cuando está acompañado de eficaces canales de comunicación hacia arriba y funciones contables, legales y de auditoría interna capaces, es a menudo el más apto para identificar y corregir este tipo de problemas. Los miembros del directorio analizarán e interpretarán con la dirección superior el estado del sistema de control interno de la entidad y proveerán la vigilancia que se necesite. Asimismo, analizarán los datos de los auditores internos y externos.

- *Auditores internos.* Los auditores internos juegan un rol preponderante al evaluar la eficacia de los sistemas de control y contribuyen a una eficacia continua. Debido a la posición organizacional y a la autoridad en una entidad, una función de auditoría interna a menudo juega un rol significativo en el monitoreo. En este sentido cobra relevancia que el profesional actuante contraste las normas internas de la organización con las impartidas por los organismos profesionales competentes.

  Las organizaciones profesionales que proveen guías para administración financiera, auditoría y temas relacionados, que en la mayoría de los casos son el elemento conductor de la auditoría interna, deberán considerar sus estándares y normativa a la luz de la estructura planteada.

- *Otros miembros del personal.* Los gerentes y otros miembros del personal deberán considerar cómo sus responsabilidades de control están siendo conducidas a la luz de esta estructura y discutir con el personal más experiente las ideas para fortalecer el control. El control interno es en algún grado, responsabilidad de todos en una organización y consecuentemente, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción de cada cargo. En cierta medida todos los empleados producen información usada en el sistema de control interno o toman otras acciones necesarias para efectuar el control, siendo también responsables de comunicar verticalmente, problemas en las operaciones, incumplimiento con el código de conducta y otras violaciones de las políticas o acciones ilegales.

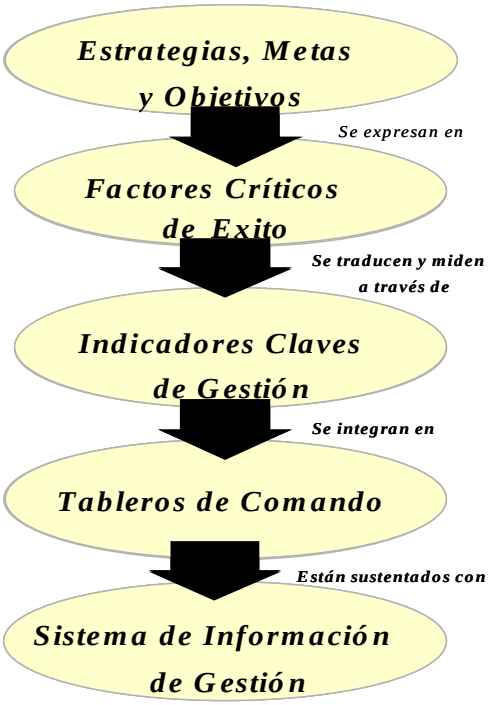
- *Agentes externos*. Existen numerosas partes externas que a menudo contribuye al logro de los objetivos de una entidad, en este sentido, los auditores externos, aportando una visión independiente y objetiva, contribuyen directamente, a través de la auditoría de los estados contables e indirectamente al proveer información útil para la dirección y el directorio para llevar a cabo sus responsabilidades.

  Otros que suelen proveer información útil a la entidad para efectuar control interno son los legisladores y reguladores, clientes y otros que realizan transacciones con la empresa, analistas financieros, calificadores de inversiones y medios de comunicación. Las partes externas, sin embargo, no son responsables por, ni son parte de, el sistema de control interno de una entidad.

Vinculaciones de los Informes COSO y ERMF con herramientas de Gestión

Tanto el informe COSO como el ERMF, dictaminan un marco en el que se deberán sustentar las metodologías en que se apoyará el control interno, sin embargo, dichos informes no plantean las herramientas a emplearse. Como ya fue expuesto en el alcance de este trabajo el objetivo del mismo no incluye la selección de técnicas para la implementación del control interno, no obstante en este capítulo se desarrollarán los puntos en común entre la auditoría interna y las herramientas de gestión más conocidas por la disciplina, bajo el principio rector que el control empresarial es un elemento fundamental y prioritario en la gestión.

En los informes de referencia, se hace especial hincapié en las herramientas de control. En el abordaje de las técnicas de control se destacan los cuadros de mando y control, como herramientas de control no financieras. A través de tableros de comando se intenta medir el grado de cumplimiento de la misión y la planificación estratégica por medio de indicadores y desde distintos ángulos o diferentes perspectivas. Esto es abordado claramente en el primer componente del control interno incorporado por el ERMF, en el que establece que dentro del contexto de misión y visión empresarial la dirección implementará objetivos estratégicos.



La transformación de los factores claves en medidas mensurables posibilita a los supervisados la mejor comprensión de sus metas y a los supervisores les brinda un control de la gestión más eficiente. El tablero de comando es la representación integrada, y por ende consistente, de los indicadores claves de gestión, sean estos futuros, históricos o la interrelación de ambos. Los indicadores que se construyen deben ser como un fiel termómetro de la organización en casi todos los niveles jerárquicos. La apreciación de riesgos planteada en el Capítulo 3 del Informe COSO, posibilita el establecimiento de objetivos internamente consistentes, conectados a distintos niveles, que podrán ser monitoreados por el tablero, desarrollando los elementos necesarios para la administración y control de dichos riesgos.

Los principales objetivos que tiene esta herramienta pueden resumirse en: *Objetivos de conocimiento*, que implica conocer las claves del negocio con una visión integral; *Objetivos de control*, cuyo fin es analizar y controlar los resultados para asegurar el alineamiento de las ejecuciones de los supervisados con los objetivos fijados; *Objetivos de difusión*, buscando comunicar y traducir a todo el personal de la Organización, los objetivos económicos de la Empresa; *Objetivos de Comando*, que sustentan las decisiones a tomar, a través de definir criterios que clarifiquen la asignación de valor económico.

Cabe destacar entre estos tableros, al Cuadro de Mando Integral (Balance Score-card de Kaplan y Norton) el mismo traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica y representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y

planificación estratégica de la organización. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la Contabilidad. Relaciona una serie de indicadores de distintas perspectivas; genéricamente clasificada en cuatro: Financiera, Del Cliente y Mercados, Capacidades internas del negocio y Aprendizaje y conocimiento. Estas perspectivas permiten actuar, comunicar y monitorear sobre variables. Sin embargo, no existe un axioma que indique las perspectivas necesarias y suficientes, y dependiendo de las circunstancias podrán necesitarse una o más perspectivas adicionales. Las implicancias y resultados de los tableros de control cumplen ciertamente los objetivos planteados en el Capítulo 6 del informe COSO denominado "Monitoreo", en el que se hace especial referencia en el control a través de un monitoreo continuo de actividades regulares de dirección, supervisión y otras acciones que el personal realiza en el desempeño de sus tareas.

Como se ha desarrollado anteriormente, el Capítulo 5 del informe, versa sobre la información y la comunicación, insistiendo en que ésta debe ser pertinente, eficaz y en un tiempo que haga posible el gerenciamiento y el control del negocio. Vinculado a esta temática surgen las nuevas herramientas gerenciales de software, conocidas como Sistemas de Información de Gestión que posibilitan el control de las operaciones y el gerenciamiento de los negocios. Howard Dresner define al Business Information System como "un conjunto sofisticado de herramientas y tecnologías que brindan soporte a todas las fases del proceso de toma de decisiones de los ejecutivos". En los últimos años, cobra relevancia el Datawarehouse, definido como una colección de datos que soporta el proceso de control y toma de decisiones proporcionando información estratégica a todos los niveles dentro de la organización. En el mismo sentido se encuentra el dataminig, como una herramienta que auxilia a los usuarios en el procesamiento de grandes cantidades de datos, para realizar tareas de control y de análisis estratégicos, y que requieren de alto grado de detalle en la información. En función de estas herramientas informáticas, es posible almacenar grandes volúmenes de información con gran nivel de detalle, soporte de tendencias y pronósticos, así como identificación y apreciación de riesgos tanto de origen interno como externo, puntos tratados en el Capítulo 3 del Informe COSO (Apreciación de Riesgos) así como en el tercer componente del Informe ERMF (Respuesta al Riesgo).

Continuando con los conceptos vertidos en el Capítulo 5 del informe COSO sobre información y comunicación, es posible encontrar claras vinculaciones con el Customer Relashionship Management (CRM), ya que los informes requeridos exigen una comunicación eficaz con las partes externas en concordancia con los principios brindados por la cadena de valor y en particular con los clientes. El CRM es una estrategia de negocios que busca conocer, prever, administrar y controlar las necesidades de los clientes reales y potenciales de una organización. Supone un cambio estratégico, de procesos, de organización y técnico por medio del cual una compañía busca administrar mejor sus actividades en torno al comportamiento de sus clientes. Esto implica la adquisición y aplicación de los conocimientos sobre los mismos, así como el empleo de esta información en los diversos puntos de contacto con el cliente para equilibrar ingresos y utilidades con la máxima satisfacción de éste.

Es posible asociar ciertos conceptos vertidos en el Capítulo 2 del informe COSO, así como en el segundo componente identificado por el informe ERMF, con la herramienta del Benchmarking. Robert C. Camp define el benchmarking como la búsqueda de las mejores prácticas empresariales de la industria que conducen a un desempeño excelente: "El benchmarking apunta a la excelencia respecto de todos los aspectos que tienen que ver con la actividad empresaria. Su filosofía básica consiste en mantener constante una tendencia a lograr esa excelencia. Como nadie puede pretender ser creador de todo lo mejor, resulta preciso, entonces, contar con un sistema que permita relevar lo mejor propio y ajeno, y adaptarlo y adoptarlo, de manera de intentar maximizar los rendimientos de todo tipo y de todos los campos."
Diversos autores coinciden en distinguir tres tipos de Benchmarking, el Competitivo, en el que se analiza a los competidores en aquellos aspectos con ventajas competitivas sobre la organización en cuestión. El Interno, en el que se trata de comparar actividades similares dentro de la propia organización. Si bien puede resultar compleja la identificación de tareas similares, resulta simple su implementación, en especial las actividades relacionadas al control interno. Por último, el funcional, en el que es posible lograr mejoras en distintas fases del negocio, mediante un análisis comparativo de empresas no necesariamente vinculadas al sector o al propio giro. Esta herramienta, complementa en buena medida a otras técnicas de control con el objetivo último de lograr una mayor eficiencia y eficacia.

Como ya fue expuesto la apreciación de riesgos así como la respuesta al mismo por la organización han sido temas respectivamente tratados por el informe COSO en su Capítulo 3, como por el informe ERMF en su tercer componente. La asociación de estos conceptos con el análisis DAFO se vuelve inminente con el fin de identificar no solamente los riesgos que en esta técnica están asociados a las amenazas y debilidades sino también a las fortalezas y oportunidades del ente. Dicho análisis, también conocido bajo la sigla FODA, implica el reconocimiento y la visualización por medio de una matriz de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas relativas a una organización.

Continuando en la línea de la respuesta al riesgo tratada en el informe ERMF se destacan las técnicas relacionadas con el Plan Estratégico de Contingencias. Las mismas deberán evaluar los riesgos extremos generando las recomendaciones y acciones necesarias para el abordaje, solución y corrección de las diversas situaciones que puedan estimarse contingentes. El control interno, bajo esta óptica contingente es un elemento organizacional vital para la continuidad y supervivencia de las organizaciones.

También es conveniente vincular el ambiente de control desarrollado en el Capítulo 2 del informe COSO con la Teoría Comportamental desarrollada en Estados Unidos por los Profesores Blake y Moutton a mediados de los años noventa. En la misma los autores plantean la estrecha relación existente entre el ambiente de control, interpretado como la forma en que la dirección asigna autoridad, responsabilidad y en como desarrolla las relaciones con el personal, al estilo gerencial debido a características personales de los líderes de la organización.

A lo largo de este capítulo se han relacionado diferentes técnicas de gestión con los informes sujetos a estudio, sin embargo hasta el momento no se ha hecho mención a una de las tendencias actuales que más relevancia ha obtenido tanto a nivel empresarial como académico, tal es el caso de los sistemas de calidad así como la filosofía kaizen. El Capítulo 4 del informe COSO hace énfasis en las diversas actividades de control que deben existir en una organización a diferentes rangos y niveles, estos controles deberán relacionarse a la calidad en los mismos y a una tendencia hacia la mejora continua. En las normas ISO se define calidad como la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas. Bajo esta óptica la concepción de satisfacción de las necesidades del cliente es asimilable al receptor de los informes producidos en pos del control interno organizacional.

Para finalizar, cabe destacar la importancia del análisis y control presupuestal a la hora del monitoreo de referencia del Capítulo 6 del Informe COSO. El control presupuestal es una importante herramienta de control tanto para los directivos máximos como para los jefes intermedios sujetos a responsabilidad. El análisis de desvíos brinda un elemento inicial significativo al momento de determinar los causales del incumplimiento de las metas y objetivos preestablecidos, posibilitando un control sobre las actividades así como sobre los sujetos responsables.

Conclusiones

Aunque el informe COSO ha implicado un avance en cuanto a la uniformidad de criterios con respecto al control interno a nivel mundial, y este avance ha sido objeto de revisión en busca de una mejora continua, como ha quedado manifiesto a raíz de la reciente aparición del informe ERMF, es posible concluir que aún no ha tenido la aceptación que debiera a nivel práctico y académico. Continúa habiendo discordancia sobre qué pueden hacer o no los sistemas de control interno y sobre la validez del concepto de "seguridad razonable", habiendo visiones dispares del significado de estos términos así como de su adecuada aplicación.

En el desarrollo de este trabajo ha quedado de manifiesto la interrelación que el control interno supone con la gestión organizacional. Aunque como es sabido no toda herramienta de gestión está vinculada necesariamente con el control interno, el abordaje contemporáneo al concepto de control interno, en el que se destacan principios tales como visión, misión y estrategia reporta vínculos claves para la adecuada coordinación de los factores críticos de éxito del ente.

Amerita destacar al finalizar este informe el rol preponderante que deberán tener los educadores bajo la óptica que los conceptos y términos abordados, los que deberán tener un lugar propio dentro de la currícula universitaria. Asimismo, el abordaje a las ciencias económicas como un concepto integral, que vincula y relaciona los conceptos vertidos en diferentes ramas de esta disciplina debe ser un principio rector en la formación de los nuevos profesionales, tarea que recaerá en el ámbito académico.

Bibliografía

-Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No. 9, Septiembre 2003

-Material Càtedra control Interno y Organización de Sistemas Contables, UDELAR, disponible en www.ccea.edu.uy

-Página oficial de la organización www.coso.org

-AMAT, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

-KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. Coste y efecto. Gestion 2000. Barcelona. 1999

-SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá. 1994.

-ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, 8va.edición. Prentice Hall. San Diego. 2000.

-Camp, Robert C.: "Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas empresariales que llevan a una actuación superior" - ASCQ Quality Press , EEUU, 1989

-Material preparado por la Cátedra de Contabilidad de Costos, UDELAR, CECEA 2003

-Dresner, Howard , The Gartner Group www.gartner.com

INDICE

Alcance del Trabajo	2
Marco Conceptual	2
Componentes del Control Interno	5
Modificaciones introducidas por el informe ERMF	8
Limitaciones al control interno	9
Roles, Responsabilidades y posibles acciones	10
Vinculaciones del COSO y ERMF con herramientas de Gestión	12
Conclusiones	16
Bibliografía	17