

## SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. LA GESTIÓN DE RIESGOS (Parte II)

### Área Técnica

#### 3. Contabilidad de Gestión

##### 3.1. Las herramientas de gestión, reportes e indicadores. La toma de decisiones.

**MESTRE, Carolina**, fecha de nacimiento: 17/12/1979; Universidad Nacional del Litoral. Auxiliar de docencia (Antigüedad: 12 años).

**HUBER, Germán Luis**, fecha de nacimiento: 23/12/1968; Universidad Nacional del Litoral; Profesor adjunto (Antigüedad: 24 años).

*cmestre@fce.unl.edu.ar; ghuber@unl.edu.ar*

### RESUMEN

Cuando las organizaciones ponen en marchas sus actividades saben que estos desafíos conllevan riesgos que, a su vez, deben ser asumidos y gestionados. Como corolario de ello, los entes necesitan instrumentar un sistema de información útil para la gestión de riesgos que permitan afianzar la conducción de la organización.

En este sentido, las empresas grandes y mediana han encontrado en el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas) la respuesta adecuada para gestión de riesgos expresada con más de medio siglo de evolución.

Sin embargo, la metamorfosis evolutiva del concepto de control interno es un desafío pendiente para las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) y es aquí donde encontramos una oportunidad para instrumentar un sistema de información a medida de la organización. Por cierto, esta herramienta refiere a la información para la gestión, que mediante sus indicadores y reportes, contribuyen en brindar datos para toma de decisiones.

El presente trabajo es una ampliación de nuestra propuesta<sup>31</sup> (anterior) que postula que los servicios de auditoría interna están en condiciones de liderar la implantación sustentable en PyMEs de un sistema de información (con indicadores) para la gestión de riesgos<sup>32</sup>.

Las principales conclusiones están relacionadas en la profundización de los aspectos oportunamente allí planteados. En esta línea señalamos que, por un lado, hay que trabajar para superar aspectos culturales de la visión empresarial en las PyMes y que actúan como factor limitante hacia su instrumentación y, por el otro, conforme los avances observados en materia de control interno a nivel global la necesidad de explicar que la cultura del riesgo debe ser asumida también a nivel operacional.

Finalmente reiteramos la importancia que tiene para las PyMEs instrumentar un sistema de control bajo el modelo interno integral e integrado. En este camino, entendemos que los servicios de auditoría interna pueden constituirse en el factor dinamizante hacia su consecución.

**PALABRAS CLAVES:** sistema; control; gestión; PyME.

<sup>31</sup> Mestre, C. y Huber G. (2017) Sistema de Control Interno en Pymes. La Gestión del Riesgo.

<sup>32</sup> De allí el agregado al título (Parte II).

## INTRODUCCION

En los últimos 25 años el mundo de las organizaciones ha sido testigo de una verdadera revolución cuando COSO postuló una redefinición del concepto control interno.

Con el transcurso del tiempo el modelo, originalmente presentado, también ha sufrido variaciones que lo han mejorado presentando en la actualidad una versión de COSO<sup>33</sup> evolucionada.

En este sentido, hoy los servicios de auditoría interna han tomado un protagonismo en las organizaciones como nunca antes se ha visto. Se ha expandido su universo de revisión, se fueron conformando equipos multidisciplinarios para la revisión y mejorado la calidad normativa para la función de auditor interno.

A partir de allí, nos preguntamos si el crecimiento de la auditoría interna en los entes ha llegado al límite de su expansión en relación al tamaño de las organizaciones (y que en la actualidad están formalmente incorporadas) o dichos servicios aún pueden continuar instrumentándose en compañías de menor envergadura.

En nuestro trabajo concluimos que es posible implementar un servicio de auditoría interna (o, más formal, una Unidad de Auditoría Interna) en una organización PyME de la región (Litoral).

Asimismo, marcamos dos limitantes hacia su instrumentación: uno, que la Dirección<sup>34</sup> del ente confíe en el Modelo de Control Interno propuesto por el Informe COSO y verlo como un medio que puede contribuir al logro de los objetivos de la organización; dos: se determine por parte del Gobierno objetivos (coherentes, reales, factibles y acordes a la visión de la empresa) que conecten con sus riesgos y, en su caso, actividades de control.

A través de este trabajo, nos proponemos revisar aspectos culturales desde la visión empresarial que actúan como un obstáculo hacia la adopción de servicios de auditoría interna en la organización. Luego, revisaremos los avances en materia de control interno bajo el enfoque del modelo COSO y su impacto en las PyMEs.

Este recorrido nos permitirá revisar si la propuesta oportunamente formulada está en línea con los avances desarrollados o, por el contrario, debemos proceder a revisar su postulación.

## LA VISION DEL GOBIERNO

Los dirigentes empresariales suelen pregonar que los agentes de sus organizaciones saben lo que tienen que hacer, y lo hacen. En esta línea, los líderes de una compañía postulan que la organización funciona con el compromiso, la confianza y la lealtad de su personal; en la voz de Herb Kellenher (2012, pág. 62): “no necesitan de controles”.

Así pues, la clave del éxito consiste en alcanzar la distinción y centrarse en las personas de la organización. En esta línea, Jorge Gandara<sup>35</sup> afirma: “las empresas que obtuvieron los 10 primeros lugares, pude encontrar un denominador común que podríamos llamar las 3C: confianza, compromiso y capacitación”.

---

<sup>33</sup> En el año 2017 se termina de publicar la versión III COSO ERM.

<sup>34</sup> Refiere también al preconcepto de que las pymes “no necesitan” de auditores internos.

<sup>35</sup> Resultados del ranking Great Place to Work®.

Ahora bien, cabe recordar que por definición desde sus inicios el nuevo concepto de control interno ha incorporado el factor humano como base de la estructura<sup>36</sup> añadiendo una dimensión que constituye en una palanca para la construcción de controles internos con características de integral e integrado.

En otras palabras, el modelo se fortalece cuando asume el centro de atención, el ser humano, como parte preponderante hacia la construcción de un sistema de control interno para la organización. Y esta situación queda revelada cuando el modelo incorpora (y denomina) los indicadores blandos, aquellos que miden, entre otros aspectos, el talento de las personas, las 3C, la ética empresarial o la solidez de la cultura organizacional.

En consecuencia, se hace necesario que las empresas equilibren sus indicadores duros (ventas facturadas, volumen de mercaderías, cantidad de clientes, etc.) con los indicadores blandos debido a que ambos son parte del modelo a instrumentar para lograr un sistema de información integrado. Sin embargo, por lo inicialmente expuesto, pareciera que esto último aún está fuera del radar de la conducción empresarial.

Esta situación, que actúa como limitante puede ser también analizada como una oportunidad para explicar (y difundir) la conexión entre la mirada empresarial y las posibilidades de mejorar su sistema de información con indicadores que incluya, además, su propia visión.

### **UNA EXPLICACIÓN POSIBLE**

Es sabido que los negocios prosperan cuando se toman riesgos, pero debe señalarse también que fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz.

Es por ello que en las organizaciones los riesgos deben ser mitigados (o evitados) y gestionados. Ahora bien, desde el punto de vista de la conducción resulta valioso distinguir los riesgos que le ayudan a crear valor (crecimiento) de los que le ayudan a proteger el valor (activos existentes) a la organización.

Por cierto, cuando los riesgos se relacionan, por ejemplo, con apertura de mercados, nuevos productos o modificación del proceso productivo, encontramos que hay una mayor valoración de parte de la dirección ya que dichas iniciativas las vinculan directamente con su centro de gestión.

En cambio, los riesgos vinculados, por ejemplo, a la protección de activos, aplicaciones de sanciones y multas, detección o prevención de fraude o desastres suelen ser algunos ejemplos de menor valoración.

En consecuencia, los primeros suelen ser más valorados (y recompensados) mientras que los segundos suelen quedar más rezagados. Es decir, hay una conexión directa entre valor (para la organización) y riesgos (asumidos).

Explicar esta diferenciación resalta la importancia que tiene para la organización destinar recursos para la instrumentación de un sistema de control asumiendo la totalidad de los riesgos ponderados y, en función de ellos, asignar según el caso controles duros y controles blandos para mitigarlos.

### **LA BARRERA CULTURAL (UN DESAFIO)**

En función de lo expuesto, podemos proponer un cuadro de doble entrada que nos permita relacionar los riesgos (filas) con indicadores (columnas). Los primeros se presentan en función

---

<sup>36</sup> Al componente base COSO lo denomina Ambiente de Control.

de la valoración empresarial distinguiendo: crecimiento y protección. En cambio, los segundos, se exponen en función del nivel de conocimiento del gobierno diferenciado por indicadores: duros y blandos. Esta situación se presenta en la siguiente tabla:

Valor +	Riesgos	Instrumentar	Explicar
Crecimiento		Demostrar	Explicar
Protección			
Valor -			
		<b>Indicadores</b>	
		Duros	Blandos
		Conocidos +	Conocidos -

Complementariamente, podemos valernos de la cromática de colores que: a mayor comprensión por parte del gobierno más oscuro es el color gris de fondo utilizado. Por cierto, la referencia de los diversos grados de maduración nos permite avanzar en estrategias diferentes dirigidas al Gobierno de la organización: instrumentar, demostrar, explicar.

Cuando los riesgos son valorados por la conducción y se vinculan con indicadores tradicionales para el ente decimos instrumentar porque la barrera cultural es baja.

En cambio, cuando los riesgos son menos valorados pero conocidos decimos demostrar. Esto significa exponer ante las autoridades la relación costo beneficio de contar con un sistema de información adecuado en diseño y estando (monitoreado) en funcionamiento. Por ejemplo, a partir de una situación de fraude se puede magnificar el ahorro que se hubiese logrado en caso de prevenirlo.

Ahora bien, la relación de los riesgos valorados o no en relación con los indicadores blandos es una situación que requiere ser explicada. Por cierto, exige un mayor esfuerzo porque se deberá iniciar un proceso educativo, de capacitación, dirigido al gobierno del ente exponiendo que los mismos pueden ser medidos y, con ello, incorporados a un sistema de gestión. Es por eso, que a este nivel, encontramos una vara cultural de asimilación más alta.

En definitiva, el esquema expuesto explica parte del desafío que significa convencer a los empresarios PyMEs de los beneficios de instrumentar un sistema de control integral e integrado adaptado a sus necesidades.

**CONTROL INTERNO (LO NUEVO)**

Con la publicación de COSO ERM 2017 el modelo de control interno busca unir a todo el equipo de trabajo de una organización.

En este sentido, el mismo propone 5 (cinco) componentes nuevos (cultura y gobierno; estrategia y objetivo; desempeño; revisión; información, comunicación y reporte), establece

20 (veinte) principios<sup>37</sup> y profundiza el concepto de proceso en equipo. Además, vincula plan de negocios con riesgos (por ejemplo: financieros, legales, tecnológicos) y señala que a los objetivos hay que pasarlos a riesgos (implicando en el proceso a todos los miembros del negocio), Luego avanza en analizar los controles, determinar el riesgo residual para, luego de la actuación de auditoría interna, determinar el nuevo riesgo residual. Todo ello, contribuye a establecer indicadores para la toma de decisiones conociendo las consecuencias (riesgos) de hacerlo.

Se presenta como una actualización de su versión anterior (2004) con la intención de brindar a las empresas un sistema con foco en la actuación de Auditoría Interna. En definitiva, a través de ella, permite identificar, evaluar y manejar los riesgos de la actividad empresarial ofreciendo una matriz para trabajar en las organizaciones; es decir, una guía.

Como hemos señalado, este nuevo enfoque del marco COSO ERM 2017 establece una relación de complementariedad con su versión anterior; en consecuencia, ambos documentos se conectan y permanecen vigentes.

Adicionalmente, destacamos una de las explicaciones de la nueva versión del COSO cuando pone énfasis en los cambios continuos y el uso de tecnologías que se deben enfrentar todas las organizaciones. Por lo tanto, y también las pymes; esto refuerza la necesidad robustecer el sistema de control interno mediante la actuación, permanente, de los servicios de auditoría interna.

Finalmente, de tener que sintetizar su aporte, consiste en trasladar la cultura del riesgo a lo operacional. En otras palabras, el involucramiento del factor humano es vital en el camino de la construcción del modelo de control actualizado. Pero también, se deja en claro el mayor protagonismo (y evolución) que ahora tiene el rol de la auditoría interna.

## **AUDITORIA INTERNA EN PYMES**

La referenciación del marco teórico del modelo COSO enunciado nos vuelve a interpelar sobre la posibilidad y viabilidad de ser instrumentado en una PyME.

Para ello, debemos señalar que su adopción en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, puede ser adoptada en la medida que le dé valor añadido a la organización.

La plena vigencia del modelo (actualizado) nos permite ratificar que la función de auditoría interna se sigue ubicando en el componente de supervisión del modelo COSO. Por cierto, y como hemos señalado en nuestro trabajo anterior, su incorporación en las estructuras de las pequeñas y medianas empresas debiera adoptar un papel más amplio que implica constituirse en órgano gestor del sistema de gestión bajo el enfoque integral e integrado.

La evolución de la función de auditoría interna mantiene sus funciones tradicionales de aseguramiento mediante la revisión de hechos y a las que se les agrega la de consultoría (sin perder su carácter de independiente) mediante opinión o consejo.

---

<sup>37</sup> 1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes. 6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales 10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos 15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.

A modo de ejemplo, las primeras, se identificarán con las funciones de monitoreo de controles, identificación y evaluación de riesgos, prevención y detección de fraudes, reducción de costos, entre otros; las segundas, en cambio, permiten por ejemplo brindar opinión sobre el diseño de control interno (y como mejorarlo) o brindar una guía para la resolución de problemas.

En definitiva, la descripción en cuanto a la evolución del modelo de control interno con énfasis en la cultura del riesgo y la ampliación del rol del auditor interno asumiendo funciones de consejo incorporan nuevos elementos que se alinean con nuestra propuesta de servicios de auditoría interna (en PYMES) para liderar la implantación del sistema de gestión de riesgos.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo retomamos la hipótesis que plantea la posibilidad de implementar y sustentar mediante el servicio de auditoría interna (o, más formal, una Unidad de Auditoría Interna) en una organización PyME un sistema de información para la gestión de riesgos.

Presentamos dos razones más que refuerzan la necesidad y los beneficios de instrumentar un servicio de auditoría interna en PyMEs.

La primera, es que la visión empresarial se puede expresar en el sistema de gestión de riesgos al incorporar indicadores blandos que permitan monitorear, por ejemplo, las 3C: confianza, compromiso y capacitación. Esto requiere, además, encontrar herramientas para demostrar y apuntalar la viabilidad de su incorporación.

La segunda, los avances en el sistema de control interno profundizan la necesidad de asumir a nivel de todo el equipo de trabajo los riesgos que significan gestionar una organización. Este progreso es una clara señal que cuanto antes se encare su incorporación mejor preparado estará el ente para el logro de sus objetivos.

Por último, señalamos que con la ampliación de funciones del auditor interno se facilita su actuación como posible organizador de un sistema de información para la gestión de riesgos, expresado con indicadores integrales, acorde a las necesidades de la PyME.

## BIBLIOGRAFIA.

- Alfaro, Patricia (2017). Buenas prácticas para una Comisión de Auditoría. *KPMG Tendencias*. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2017/10/buenas-practicas-para-una-comision-de-auditoria/>
- Coopers & Lybrand (1997): *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Editorial Díaz de Santos.
- Gandara, Jorge (2012): *La importancia de los indicadores blandos*. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/mercados/destacados-mercado/2012/11/21/opinion-la-importancia-de-los-indicadores-blandos/>
- Gaziano, Fernando (2010). Estudio de la función de auditoría interna. *Deloitte (Chile) Oportunidades*. Recuperado de [http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/AI/Estudio\\_Funcion\\_AI.PDF](http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/AI/Estudio_Funcion_AI.PDF)
- Héctor C. Ostengo (2006): *Control de Gestión "Desde el Sistema Integrado de la Información y hacia el Cuadro de Mando Integral"*. Buenos Aires. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Kelleher; Herb (2012): *La mejor lección de liderazgo*. Capítulo 6 del libro: De Líder a Líder. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Mantilla Samuel A. (2013). *Auditoría Financiera de Pymes*, IFAC. Ecoe Ediciones.
- Mestre, C. y Huber G. (2017): *Sistema de Control Interno en Pymes. La Gestión del Riesgo*. XXXVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad (JUC). Noviembre. Bahía Blanca.

## Páginas web consultadas

- Firma de Auditoria Deloitte en Argentina. [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
- Institute of Internal Auditors The, Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. [www.iaa.org](http://www.iaa.org)
- Sitio de COSO - Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Sitio de Great Place to Work (Chile): <http://www.greatplacetowork.cl/>