



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas

***“El Control Interno Como Factor de Creación de Valor en
las Empresas Argentinas”***

Autor: Tomas Sanguinetti

Legajo: 18198

Mentor: Aldo Pelesson

Buenos Aires, 8 de Mayo de 2017.

Índice

Resumen.....	3
1. Introducción	4
a. Objetivo	10
b. Preguntas de Investigación	11
2. Marco Teórico	12
a. Problema Principal-Agente	12
b. Marco Para las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo	14
c. Gobierno Corporativo en América Latina	16
d. Fuentes de Normas, Reglamentaciones y Prácticas.....	18
3. El Control Interno.....	23
a. Perspectiva	23
b. Gestión de Riesgo.....	25
c. Control Interno y Valor.....	33
d. La Cuestión del Fraude	37
e. SOX	41
f. Distintos Paradigmas de Control Interno en Argentina	44
4. Casos Prácticos	50
5. Conclusión	63
6. Bibliografía	68

Resumen

El objetivo del trabajo es investigar en qué medida se encuentra el control interno en la agenda del top Management local en Argentina, y si éste es percibido como un elemento de creación de valor. La metodología de trabajo se desarrolla en dos partes: una primera parte mayormente teórica en donde busca analizar la relación entre control interno, top Management, y valor; y una segunda parte en la cual se intenta contrastar estas relaciones teóricas con la realidad de contexto de las organizaciones en Argentina a partir de la realización e interpretación de entrevistas.

El resultado observado es que, si bien existe una relación teórica entre control interno y valor, en función a los casos analizados, en la práctica en las organizaciones en Argentina influirían factores culturales que generan reticencia por parte del top Management de percibir al control interno como un elemento de generación de valor en los negocios.

En base a las entrevistas realizadas, y los casos tomados como ejemplo, se desprende que el Top Management en Argentina no contaría con una cultura de control desarrollada. Se han identificado tres factores culturales principales en los cuales se apalanca esta característica. El primero de estos es la percepción social de que aquel que busca perseguir y castigar y no actuar como un instrumento de control y aportar valor a la organización. El segundo factor es que para el Top Management en Argentina lo más relevante son los resultados. Esto genera que culturalmente, los resultados del negocio se encuentren por encima incluso la sostenibilidad de los mismos. El tercer factor identificado es la dependencia de las actividades de negocio en las personas que las llevan adelante por sobre la estructura que las soporta. Y al existir dependencia en las personas, se quita el foco sobre el control de los procesos.

Con respecto a la evolución de la relación entre control interno y Top Management en Argentina, se observan tendencias relacionadas con la posibilidad de unificar la información de gestión con la información de control y disponer de la misma en tiempo real.

1. Introducción

El 2 de diciembre del año 2001 Enron Corporation, hasta entonces la empresa de energía más grande de Estados Unidos, solicitó la protección para prevenir la liquidación por quiebra garantizada por el capítulo 11 de la ley de quiebras de ese país. Fue, hasta el momento, la quiebra más grande en la historia de Estados Unidos (sería superada por la quiebra de WorldCom en el año siguiente). En agosto de año anterior, la acción de Enron cotizaba USD 90,56.- en la NYSE. En diciembre de 2001, solo dieciséis meses después, la acción cotizaba USD 0,05.- Más de 20.000 empleados (y ex empleados), que tenían constituida una base de ahorro para su retiro a partir de las acciones de Enron que habían recibido como compensación por su trabajo a través de los años, vieron como los ahorros de toda su vida pasaban a valer prácticamente nada. Arthur Andersen, la firma auditora de Enron, fue inhabilitada para ejercer servicios profesionales y terminó siendo absorbida por otras firmas tanto a nivel corporativo como a nivel de oficinas locales.

La corporación Enron se creó en el año 1985, a partir de la fusión de dos compañías gasíferas. Pronto se transformó en el más grande operador de energía y commodities derivados del petróleo. Durante los cinco años anteriores a su quiebra, parecía imparable: había expandido sus negocios más allá del gas, dedicándose tanto a negocios afines como el de los combustibles fósiles y el de la energía renovable – en sus fases de generación, transporte y distribución-, como a negocios variados entre los que se incluían la distribución de agua corriente, la prestación de servicios de banda ancha, seguros y derivados financieros. La expansión también fue geográfica, ya que la empresa operaba en los cinco continentes. En el año 1996, y por cinco años consecutivos, fue nombrada como la empresa más innovadora del país por la revista Fortune.

Financieramente, la empresa también continuaba creciendo. Las ganancias netas reportadas de Enron pasaron de USD 107 KM.- en 1997 a USD 979 KM.- en el 2000. El valor de la acción aumentó exponencialmente entre enero de 1997 y

agosto de 2000, cuando tuvo su pico máximo. Durante 1999, la acción de Enron en la bolsa de comercio de Nueva York se cotizó un 56% (comparado con un 20% promedio del mercado) y durante el año 2000, un 87% (comparado con una caída del mercado del 10% promedio). El 16 de enero de 2002 las acciones fueron dadas de baja de la NYES.

Mucho se ha escrito acerca de lo que llevó de un punto al otro. Básicamente lo que sucedió fue que la compañía, en supuesta concurrencia con cierto grado de negligencia por parte de los auditores externos, manipuló su contabilidad fraudulentamente con el objetivo de reportar mayores ganancias y ocultar pasivos. Para hacer esto, la empresa utilizó varios mecanismos. Vale aclarar que la normativa vigente en Estados Unidos en ese momento permitía no consolidar los estados contables con los de terceras partes relacionadas llamadas “entidades de fines específicos” (SPE, por su sigla en inglés), siempre que se cumplan dos condiciones. La primera era que un inversionista, independiente de la compañía, debía aportar un capital equivalente, como mínimo, al 3% de los activos totales de la SPE. La segunda era que ese inversionista independiente debería ejercer control sobre la SPE. Teniendo en cuenta esto, la compañía creó una SPE llamada JEDI, que a su vez era un *joint-venture*. Y teniendo en cuenta la norma antes mencionada Enron estaba obligada a exponer su participación en el resultado, pero no estaba obligado a consolidar el patrimonio, por lo que Enron podía transferir pasivos a la SPE y no exponerlos en sus estados contables. La maniobra fraudulenta tuvo que ver con que el otro inversionista de JEDI era un director de Enron que hizo su aporte de capital tomando deuda, por lo que incumplió con una de las condiciones necesarias para no consolidar pasivos.

Otra maniobra tuvo que ver con asociaciones de Enron con dos compañías llamadas JLM-1 y JLM-2 (también SPE). En este contexto se produjeron varias maniobras: ventas a estas entidades que eran registradas hacia el final del período y luego reversadas en período siguiente, en donde no existía transferencia de dominio; operaciones de cobertura financiera realizadas sobre inversiones de las SPE, en donde los activos de cobertura eran las propias acciones de Enron; y ventas falsas por parte de las entidades asociadas, por encima de los valores de mercado.

Por encima de todo, el inversor principal de ambas entidades era un gerente de Enron a cargo de las transacciones con ellas.

Finalmente, la tercera técnica utilizada por Enron para aumentar, aunque de manera ficticia, sus activos fue la denominada *mark to market*. Básicamente consistía en registrar inversiones financieras a su valor corriente, utilizando estimaciones de retornos y tasas de descuento demasiado optimistas.

Además, todas estas maniobras de reporte contable fraudulento fueron aprobadas por los auditores externos, con quien la compañía mantenía una relación comercial particular, ya que Andersen le facturaba a Enron alrededor de USD 27M por año en concepto de servicios de consultoría y USD 25M por año en concepto de servicios de auditoría. Esto traía dos consecuencias importantes: (i) Enron era el cliente más importante de Andersen, razón por cual tenía un especial interés en que la compañía siguiera atrayendo inversiones; y (ii) al realizar trabajos de consultoría como de auditoría, Andersen terminaba auditando su propio trabajo.

La caída de Enron trajo consigo varias consecuencias. En primer lugar, la quiebra estrepitosa de la compañía y la pérdida repentina de 4500 puestos de trabajo. En segundo lugar, pérdidas de miles de millones de Dólares de inversionistas y acreedores que no iban a recuperar sus inversiones. En tercer lugar, el juicio a Arthur Andersen por obstrucción a la justicia (ya que se probó que personal esa firma destruyó documentación sensible) que derivó en que la compañía diera de baja su licencia de práctica profesional ante la SEC. Si bien Arthur Andersen fue hallada culpable de los delitos que se le imputaban, en el 2005 la Corte Suprema de los Estados Unidos anuló la sentencia por fallas en el proceso. La gravedad del asunto es que más allá de la evidente falta de ética, según la definición de auditoría de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), uno de los objetivos del auditor es aumentar el nivel de *assurance* en los estados contables y este objetivo se vio comprometido en una magnitud tan grande que se vieron afectados la totalidad de los stake-holders. A pesar de todo esto, Arthur Andersen no quebró, y a la fecha sigue existiendo como compañía. Sin embargo, a causa del

daño en la reputación, no continuó operando y vendió sus negocios al resto de las firmas grandes de servicios profesionales – las denominadas “Big Four”.

Otra parte del problema fueron los organismos de regulación, y específicamente la SEC. La comisión creada por el Congreso de Estados Unidos para investigar las circunstancias de la quiebra de Enron determinó en su informe que la SEC “fracasó sistémica y catastróficamente”¹ en su función de regular a Enron Corp. Además, se descubrió que la SEC falló en revisar los reportes financieros publicados por Enron con posterioridad a 1997, en donde aparecían aclaraciones que podrían haber llamado la atención del regulador. Resulta contra fáctico establecer qué hubiera pasado si la SEC hubiera obtenido más información acerca de las prácticas de exposición contable de Enron antes de su colapso, pero lo cierto es que la entidad no cumplió con las expectativas de control que los distintos actores habían depositado sobre ella².

No sorprende entonces que otra de las consecuencias, a nivel macro, fuera que la sociedad aumentó su nivel de desconfianza sobre el sistema económico en general. Según Francis Fukuyama³, “La confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Esas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo como la naturaleza de Dios o la justicia, pero también comprenden las normas seculares como las pautas profesionales y los códigos de conducta.”. Si tomamos en cuenta esa definición, se puede decir que lo que sobrevino a la caída de Enron en 2001 fue una subyacente crisis de confianza, ya que los grupos de *stake-holders*, que tenían depositadas expectativas en el sistema económico, vieron cómo actores importantes rompían normas comunes y actuaban de manera fraudulenta.

La reacción de las agrupaciones profesionales y gubernamentales fue aumentar el nivel regulatorio para evitar que se vuelvan a repetir casos similares al de Enron.

¹ Weil, Jonathan; “Systemic Failure by SEC Is Seen in Enron Debacle”; The Wall Street Journal; 7 de Octubre de 2002;

² A la luz de eventos más recientes, como fue la crisis de las hipotecas en Estados Unidos en el año 2008, puede observarse cierta similitud en el hecho de que el regulador, del cual los *stake-holders* esperan que nivele un mercado que de otra manera sería inestable, injusto o ineficiente, falla con consecuencias estrepitosas para el resto de los actores.

³ Fukuyama, Francis; “Confianza”; Buenos Aires, 1995.

En esta línea, el congreso Norteamericano sancionó la ley de Sbarnes-Oxley (conocida como SOX). A lo que apunta la ley es a delimitar taxativamente cuestiones que tienen que ver con la independencia del auditor y a aumentar el nivel de confianza en la auditoría en general. Si bien las entidades alcanzadas son las que se rigen bajo las normas de la SEC, la ley propone un estándar que sirve de modelo para la práctica en general. Un punto interesante de SOX, es la sección 404. Este punto de la ley hace referencia a que el auditor independiente y el Management deben emitir un informe evaluando la efectividad del control interno.

El punto importante que se plantea implícitamente es cómo un sistema de control interno efectivo contribuye a reducir el riesgo de que el reporte financiero sea inexacto, que a su vez protege a los stake-holders de la organización.

En este sentido, es interesante la visión que plantea al respecto J. Allen (2005): “El entorno económico actual exige que las empresas de los sectores público y privado vayan más allá de los límites tradicionales. Los clientes, proveedores, inversores y otros stake-holders están demandando una mejor custodia de su información y un mayor acceso a los recursos estratégicos”⁴

Como se puede ver, está claro que la existencia y eficacia de prácticas relacionadas con el control interno en las organizaciones no sólo tienen repercusiones a nivel interno sino que termina afectando a la totalidad de los stake-holders.

Teniendo en cuenta esto, es necesario plantearse qué es lo que establecen las mejores prácticas en cuanto a la responsabilidad dentro de la organización de velar por el control interno. Según Rohel-Anderson (2002)⁵ “Es la dirección de la empresa la que debe asumir la responsabilidad fundamental sobre el entorno empresarial y la existencia de sistemas efectivos de control interno, la exactitud de los estados financieros y la salvaguardia del activo. La alta dirección la empresa debe: Determinar los riesgos inherentes al negocio y la posibilidad de que se produzcan errores e irregularidades; Proporcionar el entorno conveniente, incluyendo normas,

⁴Allen, J; “Governing for Security: Protect Stakeholder Interests”; News at SEI, Carnegie Mellon University; Abril de 2005;

⁵ Rohel-Anderson, JM; “El manual del controler”; Bilbao, 2002.

directrices y otras comunicaciones, para implantar los controles necesarios; Dirigir a los responsables de las decisiones empresariales, y a quienes técnicamente deben intervenir para crear y mantener un sistema de control interno documentado y emplear la apropiada revisión legal del sistema; Y hacerse responsable ante los accionistas de los estados financieros”.

El autor claramente establece a la alta gerencia de la organización como responsable final del control interno. La clave que sintetiza el argumento se encuentra en la última oración: “La alta dirección debe hacerse responsable antes los accionistas de los estados financieros”. Si bien el control interno es un concepto que atraviesa la organización en su conjunto, el reflejo del resultado final de todos los procesos son los estados financieros. A partir de lo anterior se podría enunciar entonces que el top Management que debe velar por los intereses de los shareholders en el desempeño de los procesos de la organización, que se ven reflejados en los estados financieros, a través, entre otras cosas, del desarrollo de prácticas de control interno efectivas.

Por estas razones, resulta interesante investigar en qué medida se encuentran los temas de control interno en la agenda del top-Management local, una década después de la crisis de confianza del 2001 en Estados Unidos y la revolución a nivel normativo que significó la promulgación de la ley SOX. A priori, podría suponerse que las pautas que marcan la cultura organizacional Argentina hacen que la adaptación a este cambio normativo, y sobre todo a la modificación cultural y de paradigma que subyace, no se produzca de la misma manera que fue concebida originalmente. Sin dudas las regiones centrales (básicamente Estados Unidos y Europa), que son las que determinan el marco regulatorio y las mejores prácticas que luego son replicadas por el resto de las regiones, presentan contextos de estabilidad económica sostenida en el tiempo lo cual permite que pensar políticas a mediano o largo plazo sea una costumbre, la normalidad. En Argentina, en cambio, un contexto económico que sostenidamente presenta ciclos a partir de los cuales cada aproximadamente 10 años se produce una crisis y cambian drásticamente y de manera imprevisible las reglas de juego económicas y políticas, hace que culturalmente lo normal sea pensar a corto plazo, ya que el mediano y largo plazo

presentan un alto nivel de incertidumbre. Esta característica del contexto Argentino no es una novedad, sino que se viene dando de manera sostenida desde hace más de un siglo, lo que hace que el pensamiento a corto plazo se encuentre profundamente arraigado en la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta esto, es razonable pensar entonces que, a priori, que el top-Management Argentino se encontraría reticente al cambio que implica dedicar recursos en la actualidad, a desarrollar una herramienta que puede traer resultados a mediano o largo plazo como el control interno.

En el apartado siguiente se detallan puntualmente las preguntas de investigación y la metodología aplicable para intentar verificar la validez de la hipótesis.

a. Objetivo

El objetivo de este trabajo es investigar en qué medida se encuentra el control interno en la agenda del top Management local en Argentina, y en qué medida es percibido como un elemento de creación de valor.

Este trabajo cuenta de dos partes fundamentales. En la primera, mayormente teórica, se busca analizar la relación entre los términos enunciados en el primer párrafo de este apartado, y profundizar acerca de cuáles son las implicancias de implementar prácticas de control interno y gestión de riesgo en la organización a nivel de generación de valor y reducción de riesgos.

En la segunda parte de este trabajo se intenta contrastar las relaciones teóricas de la primera parte con la realidad de contexto Argentino a partir de la interpretación de entrevistas con gerentes de auditoría interna de empresas Argentinas y de estudios de servicios profesionales que proveen consultoría en materia de control interno, auditoría interno y gestión de riesgo.

b. Preguntas de Investigación

Para la realización de este trabajo, se plantearon las siguientes preguntas de investigación principales: ¿Cuál es la relación que existe a nivel teórico entre control interno, gobierno corporativo, auditoría interna y gestión de riesgo? ¿De qué manera participa la función de auditoría interna en el proceso de creación de valor? En caso afirmativo ¿De qué depende que el control interno sea percibido como elemento de creación de valor por parte del top Management en Argentina? ¿Cuál es la tendencia, en términos de implementación de esta práctica y asignación de presupuesto en el mediano plazo?

Por otra parte, también surgen preguntas de investigación secundarias, a saber: ¿la relación entre control interno, gobierno corporativo, auditoría interna y gestión de riesgo, se aplica en la práctica de manera idéntica en todas las compa

ñías? ¿Quiénes son los beneficiarios de un sistema de control interno efectivo? ¿Qué herramientas tiene el Management para implementar y evaluar prácticas de control interno?

Todas estas son las preguntas de investigación a través de las cuales, en los puntos que siguen, se busca cumplir con el objetivo. A priori, se podría decir que la inestabilidad y volatilidad del contexto Argentino hacen que el top Management se encuentre mayormente enfocado a atender cuestiones de mercado que a la implementación de prácticas de control interno, cuyos efectos se materializan en el mediano plazo.

2. Marco Teórico

a. Problema Principal-Agente

Para poder referirnos al control interno y su relación con el top-Management, es necesario entender sobre qué conceptos se apoya esta práctica desde el punto de vista teórico.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, uno de los problemas estructurales que subyace detrás del modelo capitalista, y que fue fundamental en el citado caso de Enron/ Andersen fue el denominado problema del “Principal-Agente”. De manera general, este problema puede definirse como la situación que se produce cuando un ente principal, que posee determinadas atribuciones de poder y determinados intereses, delega total o parcialmente ese poder en otra entidad. El problema surge cuando la información es asimétrica y las dos entidades no poseen los mismos intereses. Por otra parte, esta relación tiene implícitos los denominados costos de agencia, que son los que surgen a partir de la divergencia de intereses. La noción de costos de agencia es importante para entender por qué los actores principales están dispuestos a gastar grandes sumas de dinero en mecanismos orientados a alinear intereses (como el profit-sharing) o a reducir la asimetría en la información: ese costo monetario es menor al costo de agencia estimado.

Según Laffont y Martimort⁶, Adam Smith fue uno de los primeros en plantear en 1776 el problema de la existencia de incentivos divergentes entre los distintos actores de una misma actividad, analizando la relación contractual entre los campesinos y los terratenientes en Escocia. Más tarde, en 1835, Babbage retomó las observaciones de Smith y propuso sistemas de profit-sharing como una posible solución para unificar intereses entre el principal y el agente. Esta solución es interesante y de hecho es una de las más aplicadas en la actualidad. Sin embargo, no se resuelve el otro pilar fundamental del problema: la asimetría en la información.

⁶ Laffont, Jean-Jaques & Martimort David; “The Theory of Incentives I”; Toulouse, 2001.

Laffont y Martimort, y otros autores como Grossman y Hart⁷ han planteado el problema en términos teóricos, y desarrollado un andamiaje para tratar de explicar el problema en términos matemáticos. La realidad es que el problema del principal/agente es estructural al sistema de relaciones comerciales capitalista y occidental. Varios ejemplos pueden encontrarse en situaciones de la vida cotidiana que impliquen una relación contractual en donde el problema del principal/agente aplique en mayor o menor medida, y que implique mayor o menor riesgo para el principal. Relaciones tan diversas como la que existe entre los accionistas y el directorio, o entre el dentista (agente) que recomienda un tratamiento a un paciente (principal) -y éste no sabe si el tratamiento que le recomienda es el que es mejor para él, o es simplemente el tratamiento más caro- se pueden enmarcar teóricamente dentro del problema del principal/agente.

En el caso concreto de Enron, la entidad principal -los accionistas- delegaron su poder en el directorio para que éste pueda dirigir las operaciones diarias de la organización. Una parte del directorio (En particular su CEO, Kenneth Lay y su Presidente, Jeffrey Skilling) actuó en función de sus objetivos personales que eran contrarios a los objetivos de los accionistas. Además, mediante la registración mark-to-market, la firma podía devengar ganancias futuras, sin percibir un solo dólar. Mientras a los stake-holders se les revelaba sólo la ganancia, induciéndolos a comprar acciones y que el valor de la misma suba, la compañía tenía un problema de liquidez que no era conocido por la totalidad de los actores. Elkind & McLean⁸ presentan evidencia muy ilustrativa de esta asimetría de información en el hecho de que mientras Lay y Skilling alentaban en asambleas a sus empleados a invertir sus fondos de pensión en acciones de Enron, ellos estaban vendiendo su parte.

⁷ Grossman, Sanford & Hart, Oliver; "An Analysis of the Principal-Agent Problem"; *Econometría*, Vol 51, N°1; 1983.

⁸ Elkind, Peter & McLean, Bethany; "The Smartest Guys in the Room"; Nueva York, 2004.

b. Marco Para las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

A los fines de proveer un marco de mejores prácticas para proteger a los accionistas tanto de forma general, como de la problemática del principal-agente en particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) emitió en 1999 (y revisó en 2004) un documento titulado “Principios de Gobierno Corporativo”. Según esta Organización supranacional, “el gobierno corporativo se refiere al sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre las diferentes partes interesadas de la organización (*stake-holders*), así como también las reglas y procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento”⁹. Es decir que lo que se propone son mejores prácticas, no vinculantes, que apuntan a aportar transparencia y orden a la relación entre los distintos *stake-holders*, de modo de ordenar y reducir las divergencias entre los objetivos de cada uno. A continuación se detallan algunos de los principios y sub-puntos enunciados en el ya citado documento que tienen que ver con la práctica del control interno.

- El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; 4) participar y votar

⁹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”; 2004

en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.

- El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

- El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

- El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.
- Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

- El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:
 1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
 2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
 3. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.
 4. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

Si bien cada uno de estos puntos es bastante simple y auto-explicativo, si se hace una lectura a nivel macro, se puede inferir que el documento, en su espíritu, se encuentra enfocado hacia la protección de los de los stake-holders reduciendo la asimetría de información, mediante la transparencia en la generación y comunicación de la información de la compañía y la creación de figuras que balanceen el poder entre los distintos actores y contribuyan a mitigar el problema estructural del Principal-Agente.

c. Gobierno Corporativo en América Latina

Como se menciona en el capítulo anterior, el presente trabajo se encuentra delimitado geográficamente a la situación en Argentina. Por esta razón, es importante entender qué particularidades presenta el contexto geográfico en cuanto a los temas de gobierno corporativo. A estos fines, la OCDE ha emitido un trabajo

denominado “White Paper Sobre Gobierno Corporativo en América Latina”¹⁰, en donde se sostiene que existe la necesidad de una reforma con respecto a este tema en la región y se emiten una serie de recomendaciones en este aspecto.

Como sostiene el paper, el contexto de la región presenta ciertas características que lo hacen particularmente sensible a ciertos temas de gobierno corporativo. Básicamente, porque hay una parte importante de la actividad económica que antes estaba bajo la esfera de la administración pública pero que en los últimos veinte años ha ingresado al sector privado:

“La privatización de las antiguas empresas de propiedad del estado, ha significado que los países latinoamericanos dependan en forma creciente en corporaciones del sector privado para generar empleo, generar ingresos impositivos y suministrar a los consumidores productos y servicios. La generación de empleo, el desarrollo de tecnologías autóctonas y finalmente, la competitividad internacional de las economías de América Latina, debe descansar sobre una base de empresas que no sufran de las desventajas de costos de capital y que adaptan sólidas prácticas de administración y de gobierno corporativo a las circunstancias locales.”

Al mismo tiempo, otro factor que le da importancia a las prácticas de gobierno corporativo en la región es la apertura de los mercados financieros y la globalización de los negocios. Ante una cultura de negocios global que avanza replicando el modelo cultural de aquellos mercados financieros más fuertes (Europa y Estados Unidos), es necesario poner el foco en aquellos temas que en esos mercados son considerados importantes:

“Una preocupación adicional está relacionada con la internacionalización de los mercados financieros, donde el buen gobierno corporativo es visto como un importante bloque de construcción, para limitar las turbulencias financieras y moderar la volatilidad en el sistema financiero global de hoy día. Un medio transparente de mercado para los flujos internacionales de capital, aumenta la

¹⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; “White Paper Sobre Gobierno Corporativo en América Latina”; 2004.

estabilidad y sirve como un sistema de alarma primario y un amortiguador para angustias corporativas y financieras.”

En Argentina, la Comisión Nacional de Valores (CNV) emitió en el año 2007 el Código de Gobierno Societario (Resolución General N°516/2007), en donde establece veintiocho pautas mínimas de gobierno societario (Relacionadas con el funcionamiento del directorio en general, la independencia de los directores, la relación con los accionistas, la relación con la comunidad, y la creación y funcionamiento de comités) a ser aplicadas por las sociedades autorizadas para ofertar públicamente las acciones representativas de su capital social. Existe al mismo tiempo una correspondencia entre algunas de estas pautas mínimas y los principios de gobierno societario establecidos de la OCDE como buenas prácticas de gobierno corporativo.

d. Fuentes de Normas, Reglamentaciones y Prácticas

Dentro del universo de las ciencias económicas existen diversas entidades encargadas de emitir normativa o lineamientos (que pueden ser vinculantes o no) que regule algunos o varios aspectos de la actividad económica, como por ejemplo el reporte financiero. En este sentido, además, la profesión contable en particular, al tratarse de una profesión colegiada, posee sus propias fuentes de generación de normas.

En general, estos organismos a los cuales nos referimos siguen una lógica geográfica, es decir que cada uno fue creado a partir de la necesidad específica de cada país o región y las normas que emite son aplicables a la actividad de esa misma jurisdicción. Sin embargo, la internacionalización de la actividad económica (a la cual nos referimos también en el apartado anterior) genera que en ocasiones pueda existir una superposición de normativa aplicable.

Para evitar cualquier tipo de confusión que pudiera surgir en estos dos aspectos, es útil realizar una aclaración de cuáles son las entidades a las cuales se hará referencia en el presente trabajo:

- OECD¹¹: Organization for Economic Co-operation and Development. Ya nos hemos referido a esta organización en los capítulos anteriores. Surgió en 1960 cuando 20 nuevos países se afiliaron a la Organización Europea para la Cooperación Económica que se había creado con el Plan Marshall en 1948. Actualmente cuenta con 34 estados miembros más la Unión Europea. A pesar de no ser miembro pleno, Argentina es a partir de 1997 adherente a la declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales, participa del trabajo de comité de inversiones. Si bien los documentos de trabajo que mite la OECD son de carácter no-vinculante, son considerados como una fuente de referencia seria y confiable.
- SEC¹²: Securities and Exchange Commission. Es una agencia federal de Estados Unidos que actúa como ente regulador del mercado financiero de ese país. Fue creada en 1934 como una de las medidas que siguieron a la gran depresión de 1929 con el objetivo de proteger a los inversores y mantener un mercado justo, ordenado y eficiente. Esta agencia emite dos tipos de documentos para todas aquellas empresas que coticen sus acciones en cualquier bolsa de comercio de Estados Unidos (siendo la más importante la bolsa de comercio de Nueva York). El primer tipo de documentos son las reglas normas regulatorias de carácter vinculante. El segundo tipo de documentos son publicaciones de carácter informativo relacionado con el mundo de las inversiones. Otra característica importante de la SEC es que tiene el poder para investigar casos de fraude y elevar esos casos a una corte federal de los Estados Unidos (Por ejemplo, el caso de Enron fue investigado por la SEC).
- COSO¹³: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Surgió en 1985 como una iniciativa del sector privado para proveer un marco en cuestiones de gobierno corporativo, control interno, fraude y reporte financiero. Estos lineamientos son de carácter no-vinculante.

¹¹ Ver: <http://www.oecd.org/about/>

¹² Ver: <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml#org>

¹³ Ver: <http://www.coso.org/aboutus.htm>

- PCAOB¹⁴: Public Company Accounting Oversight Board. Es una entidad sin fines de lucro creada por la ley de Sarbanes-Oxley en el 2002, con el objetivo de revisar el trabajo realizado por los auditores independientes sobre las auditorías de las empresas sujetas a las normas de la SEC.
- FASB¹⁵: Financial Accounting Standard Board. Es una entidad sin fines de lucro designada por la SEC para desarrollar las normas contables aplicables en Estados Unidos -US GAAP.
- IFAC¹⁶: International Federation of Accountants. Es la organización internacional que agrupa a los profesionales contables. Actualmente cuenta con 173 organizaciones colegiadas miembro en 129 países. Esta organización, a partir de la participación de todos sus miembros, emite las International Financial Reporting Standards (IFRS). Otra entidad que depende la IFAC es el International Auditing and Assurance Standard Board, que emite normas relacionadas con la práctica de auditoría externa. Además, IFAC emite documentos no-vinculantes con opiniones y doctrina relacionada con temas contables.
- CPCECABA¹⁷: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es una entidad de derecho público, no gubernamental, con independencia de los poderes del estado, que nuclea a más de 65.000 profesionales en ciencias económicas que ejercen su profesión en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según lo establecido por la ley de la Legislatura de Ciudad de Buenos Aires, reglamenta y ordena el ejercicio de la profesión, habilitando las matrículas de Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía y Actuario dentro de la jurisdicción. Juntamente con la misión principal de la matriculación, el Consejo vela por el cumplimiento de los principios de Ética que rigen el ejercicio profesional de las Ciencias Económicas. El CPCECABA brinda asesoramiento técnico,

¹⁴ Ver: <http://pcaobus.org/About/Pages/default.aspx>

¹⁵ Ver: <http://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/LandingPage&cid=1175805317407>

¹⁶ Ver: <http://www.ifac.org/es/about-ifac>

¹⁷ Ver: <http://www.consejo.org.ar/institucional/institucional.html>

información relacionada con la actualización profesional y opinión editorial sobre temas puntuales relacionados con la profesión.

- IIA¹⁸: Institute of Internal Auditors. Es una asociación profesional internacional ubicada en Estados Unidos. Actualmente cuenta con 180.000 miembros afiliados en todo el mundo, pero es fuente de consulta de muchos más. El IIA está reconocida como la autoridad global de la profesión de auditor interno. Emite tres tipos de normas: “Obligatorias” (tienen que ver con la ética, y nociones básicas de la profesión), “fuertemente recomendadas” (Prácticas más concretas), y “recomendadas”. Además, comunica periódicamente material de consulta, mejores prácticas, opiniones y otro material de referencia global.
- IAIA¹⁹: Instituto de Auditores Internos de Argentina. Se encuentra asociado al IIA. Al igual que éste, el IAIA emite normas no-vinculantes de actuación profesional para el auditor interno, en español, y enfocadas a la problemática Argentina. También emite documentos de capacitación y certifica la profesión.
- BCRA²⁰: Banco Central de la República Argentina. Es un organismo autárquico del Estado Nacional, que se encarga de regular la actividad financiera en Argentina. En el artículo 4 de su Carta Orgánica, el BCRA define que sus funciones y facultades son las de “Regular el funcionamiento del sistema financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y las normas que, en su consecuencia, se dicten” y “Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito”, entre otras. Es decir, que funciona como ente regulador de la industria financiera y cambiaria.
- SSN²¹: Superintendencia de Seguros de la Nación. Es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas. Su misión principal es controlar las actividades de evaluación e inspección de los

¹⁸ Ver: <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>

¹⁹ Ver: <https://www.iaia.org.ar/?ID=institucional>

²⁰ Ver: http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Carta_Organica.asp

²¹ Ver: <http://www2.ssn.gob.ar/index.php/la-superintendencia/quienes-somos>

operadores del mercado de seguros y reaseguros para garantizar el cumplimiento de las legislaciones y regulaciones vigentes.

- CNV²²: Comisión Nacional de Valores. Al igual que el BCRA, también se trata de una entidad autárquica del Estado Nacional. Su objetivo principal es velar por la transparencia de los mercados de valores y la correcta formación de precios en los mismos, así como la protección de los inversores. Es importante mencionar que la CNV emite las Resoluciones Generales a las cuales se encuentran alcanzadas aquellas entidades con oferta pública en Argentina pero también actúa como órgano de cumplimiento de otras normas, como el Régimen de Transparencia en la Oferta Pública (Decreto Nacional 677/2001).

Vale aclarar que las entidades identificadas no constituyen la totalidad de los emisores de normas y regulaciones de las compañías en Argentina, sino que se trata de los más relevantes y que pueden generar un impacto significativo en las compañías que operan en Argentina.



²² Ver: <http://www.cnv.gob.ar/web/secciones/quees.aspx>

3. El Control Interno.

a. Perspectiva

“La función de auditoría interna cobra un papel relevante en el proceso de gobierno de la organización, ya que dicha función, a través de su rol de monitoreo y asesoramiento permanente a la Alta Dirección, le permite a ésta tomar decisiones adecuadas tendientes a la minimización de los riesgos, la exposición al fraude y la protección de los stake-holders”²³ (CPCECABA, 2012).

Esta definición integra las nociones principales que articulan la relación entre control interno y top Management²⁴, ya que establece claramente que uno de los objetivos es la protección de los stake-holders, e introduce la noción de riesgo y prevención de fraude. Técnicamente, la exposición al fraude es una categoría de riesgo más, y si bien más adelante nos referiremos puntualmente a este tema, se puede decir que refiriéndose al término “riesgo” se está refiriendo también a la posibilidad de que exista algún fraude.

Según el ya citado informe del consejo profesional de la Ciudad de Buenos Aires, las operaciones de las empresas han aumentado su complejidad de manera exponencial durante los últimos veinte años. Métodos de ventas, instrumentos de financiación, formas de hacer logística, de contratar empleados y hasta de ubicarse geográficamente se han complejizado, apalancados en gran medida por el desarrollo y aplicación de tecnologías de la información. Por consecuencia, ante realidades más complejas, el mapa de riesgos inherentes al negocio también se vuelve más complicado y dinámico y surge la necesidad de que las organizaciones, desarrollen procesos para atender a esta nueva realidad. Esto es importante en cualquier organización, pero aún más en aquellas que captan fondos públicos de

²³ Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; “Marco Conceptual sugerido para la práctica profesional de la Auditoría Interna”; Edición, 2012.

²⁴ Vale aclarar que se entiende a la auditoría interna como la función dentro la organización encargada de desarrollar las tareas relacionadas con el control interno. Sin embargo, como se descubrirá más adelante, por temas de estructura muchas veces el control interno es desarrollado por otros sectores.

cualquier tipo, en donde la responsabilidad de proteger a los stake-holders es aún mayor.

Por esta razón, resulta fundamental definir y profundizar sobre qué significa “riesgo” en este contexto, y entender cuáles son las implicancias que tiene sobre las organizaciones en cuanto al gobierno corporativo y el control interno. Siguiendo la línea de los párrafos anteriores, el CPCECABA define riesgo como “toda amenaza (evento o acción) que pueda afectar adversamente en el cumplimiento de objetivos y estrategias de negocios”. Esta definición es bastante amplia y sin dudas se basa en la que formuló el COSO en 1992: “Los riesgos son eventos con impacto negativo que pueden evitar la creación de valor o erosionar el valor existente”.²⁵ Esta definición es interesante porque introduce la noción de valor. De hecho, si integramos la definición de riesgo de COSO con la definición de control interno del consejo profesional, lo que podemos deducir es que el control interno, a través de la práctica de auditoría interna, contribuye a minimizar los eventos que erosionan el valor dentro de la organización. Al relacionar el control interno con la creación de valor -mejor dicho, con la no-destrucción de valor- se entienden de mejor manera el desarrollo de la práctica, en primer lugar, y la importancia de investigar estos temas, en segundo.

En este sentido, es importante diferenciar claramente los términos “control interno” y “auditoría interna”. Según el IIA, “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”²⁶. De esta definición se desprende que la auditoría es una función independiente y transversal a los demás procesos de la organización, encargada, entre otras cosas, de evaluar el proceso de gestión de riesgos. Es decir, que la diferencia fundamental entre auditoría interna y control interno es que el control interno lo ejercen los

²⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; ERM-Integrated Framework, Executive Summary; 2009).

²⁶ Institute of Internal Auditors; Definition of Internal Audit Function.

responsables de los distintos procesos que tenga una organización, mientras que la auditoría interna es una función independiente, generalmente encargada de monitorear la calidad y efectividad del control interno, y que puede evaluar, mejorar y hasta impulsar procesos de gestión de riesgo dentro de una organización.

Más adelante se analizan cuáles son las maneras a través de las cuales el control interno agrega valor a la organización. Sin embargo, en el apartado siguiente se profundiza sobre la teoría desarrollada hasta el momento en cuestiones de gestión de riesgo.

b. Gestión de Riesgo

Como una de las referencias principales con respecto a este tema, COSO desarrolló un marco teórico orientado a que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para administrar el riesgo. De hecho, forjó un término que es en definitiva la idea subyacente detrás de la idea de ejercer el control interno: “Gestión Integral de Riesgo” (En Inglés, “Enterprise Risk Management” o ERM). La definición de ERM es la siguiente: “Es un proceso desarrollado por el Directorio, la Gerencia y otros empleados al momento de fijar la estrategia, para identificar los potenciales eventos que puedan afectar a toda la organización y administrar el riesgo dentro de un nivel aceptable para proveer razonable assurance para el cumplimiento de los objetivos planteados”. De aquí se desprenden dos características claves del ERM: es transversal a toda la organización, y no elimina el riesgo, ya que esto es imposible, sino que lo administra dentro de un nivel aceptable. Estas dos nociones son por transitividad fundamentales a la práctica de control interno.

Continuando con esto, el COSO clasifica los objetivos planteados por la organización, y que están alcanzados por los eventos de riesgo, en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** Relacionados con las metas de alto nivel y la misión de la organización.

- Operativos: Relacionados con la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos.
- De Reporte: Relativos a la fiabilidad del reporte financiero
- De cumplimiento: Relacionados con el cumplimiento regulatorio.

Esta categorización, que no es excluyente, ayuda a poner el foco en los diferentes aspectos relacionados con la gestión de riesgo, ya que están relacionados con distintas necesidades de la organización. Además, permite prever qué es lo que se espera de cada uno de los objetivos de control. Vale aclarar que estas cuatro categorías se encontraban originalmente incluidas en el marco de referencia publicado por COSO en el 2004. Sin embargo, en la actualización publicada en el año 2013, se eliminó la categoría de riesgos estratégicos. A los fines de este trabajo, se mantendrá la categorización original.

Ahora bien, el marco de ERM se encuentra formado por distintos componentes, interrelacionados, que son los que el Management debería integrar para una efectiva implementación de ERM. Los mismos son²⁷:

- Ambiente de control: Se refiere a los estándares, procesos, y estructuras que constituyen la base para poder llevar adelante el control interno en la organización. El directorio y el top Management establecen el tono existente en la organización en relación al control interno entre los cuales se incluyen los principios de conducta esperados por los integrantes de la organización. El ambiente de control comprende los la integridad y los valores éticos; los parámetros de control que utilice el Management; la configuración de la estructura de autoridad y poder; el proceso de atraer, desarrollar y mantener a individuos capaces; y el rigor con el cual se establece un sistema de recompensas y castigos adecuados. El ambiente de control resultante tiene un impacto sobre la totalidad del sistema de control interno.
- Evaluación de riesgos: Todas las organizaciones enfrentan distintos riesgos tanto de fuentes internas como externas. La evaluación de riesgo significa una

²⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; ERM-Integrated Framework, Executive Summary; 2009).

sistemática e integrada identificación y evaluación de los riesgos que puedan hacer que la organización no alcance sus objetivos. Para esto es importante que el top Management establezca el apetito de riesgo de la organización, es decir el nivel de riesgo tolerable para poder alcanzar los objetivos. Por esta razón, es una condición fundamental para llevar a cabo la evaluación de riesgos que existan objetivos fijados para los distintos niveles de la organización. El Management debe definir sus objetivos dentro de las categorías enunciadas en el punto anterior. La evaluación de riesgos también requiere que el Management considere el impacto de posibles cambios en el ambiente externo y en el modelo de negocios propio que pudieran transformar en inefectivo al sistema de control interno.

- **Actividades de control:** Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las directivas del Management que apuntan a mitigar los riesgos que atentan contra los objetivos de la organización. Las actividades de control se desarrollan en todos los niveles de la entidad, en las distintas etapas de los procesos de negocio y del ambiente de TI. Pueden ser tanto de naturaleza preventiva como detectiva y pueden comprender un rango de actividades manuales o automáticas como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, reconciliaciones, y revisiones.
- **Información y comunicación:** La información es necesaria para que la entidad pueda desarrollar las responsabilidades de control interno necesarias para mitigar los riesgos que puedan atentar contra los objetivos de la organización. El Management obtiene o genera y usa información relevante y de calidad tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento del control interno. La comunicación se define como el proceso sistemático y continuo de proveer, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información es diseminada a través de la organización, fluyendo horizontal y verticalmente. Permite que el personal reciba el mensaje claro por parte del top Management de que las actividades de control se toman seriamente. La comunicación externa, por otra parte, tiene un doble rol: permite

la entrada de información externa importante, y provee información a terceros en respuesta a requerimientos y expectativas.

- Actividades de monitoreo: Revisiones continuas, revisiones puntuales, o una combinación de las dos se usan para comprobar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funciona efectivamente. Las revisiones continuas, montadas sobre procesos de negocio en distintos niveles de la organización proveen información de manera oportuna. Las revisiones puntuales, llevadas a cabo periódicamente, varían en cuanto a su alcance y frecuencia dependiendo en la evaluación de riesgos, la efectividad de los controles, y otras consideraciones del Management. Los hallazgos son evaluados según los criterios establecidos por entes reguladores, mejores prácticas establecidas por organizaciones reconocidas, o el Management y el directorio, y las deficiencias son comunicadas oportunamente al Management y al directorio.

Este marco teórico es el que ha establecido el COSO para intentar generar un andamiaje sobre el cual estructurar los conceptos de control interno y gestión de riesgos. Si bien la primera publicación del COSO fue en 1992, a partir de los ya citados eventos de principio de la década del 2000 (Enron, WorldCom, etc.), se obtuvo una mayor dimensión de cómo el riesgo era una factor clave a tener en cuenta por el directorio y el Management a la hora de tomar decisiones. Para las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos, esto fue impuesto por la ley Sarbanes-Oxley (SOX), a la que nos referiremos más adelante. Y para el universo de las organizaciones, el concepto de riesgo pasó a ocupar una centralidad que antes no tenía.

En este contexto, Buheler y Pritsch²⁸ abordaron el tema de la gestión de riesgo indicando que el riesgo se encuentra presente, de forma subyacente, en todas las acciones de la organización. Y el Management no siempre es consciente de ello. En su texto titulado "Running with risk", los autores hacen referencia a este problema:

²⁸ Buheler, K y Pritsch, G; "Running with risk"; The McKinsey Quarterly; Financial Times, 2004.

“Una encuesta llevada a cabo en el 2002 por McKinsey y la publicación Directorship, mostró que el 36% de los Directores encuestados sentían que no entendían completamente los riesgos principales a los que su negocio se encontraba expuesto. Un 24% adicional dijo que los procesos llevados a cabo por el directorio para supervisar la gestión de riesgo de la organización no eran efectivos, y el 19% dijo que su directorio no tenía procesos de este tipo”.

El desconocimiento de la gestión de riesgos por parte de los directores es frecuentemente replicado por el senior Management, que tradicionalmente se enfoca en indicadores de performance relativamente simples, como ingresos netos, ganancias por acción, o las expectativas de crecimiento del mercado. (...) En este marco, mejorar la gestión de riesgos implica tanto la implementación de mecanismos de supervisión más efectivos por parte del directorio como la integración de la gestión de riesgos a las decisiones cotidianas. Aquellas compañías que fallan en mejorar sus procesos de gestión de riesgos enfrentan otro tipo de riesgo: inesperadas, y a veces significativas, pérdidas financieras que generan volatilidad en los flujos de fondos y precios de las acciones, y que dañan la reputación con clientes, empleados e inversores.”

En otras palabras, lo que proponen los autores es la idea de que el Management, por enfocarse demasiado en indicadores de gestión, muchas veces no analizan los factores de riesgo a los cuales la organización está expuesta. Lo interesante del aporte es que, según ellos, no contar con una gestión de riesgo empresarial adecuada puede afectar profundamente las mismas variables que el Management pretende resguardar. Según esta propuesta, gestión empresarial, entendida como los esfuerzos del Management en mejorar las variables de negocio, y gestión de riesgo no son conceptos separados, sino que deben reforzarse mutuamente.

Y, según los autores, la forma de integrar la gestión de riesgo a las prácticas del Management es a través un cambio cultural orientado a una mayor conciencia del riesgo:

“Las compañías podrían verse tentadas en a adoptar un modelo de negocios más adverso al riesgo, en un afán de protegerse a sí mismas y al precio de sus

acciones”. William H. Donaldson, el presidente de la SEC, reconoció esta tendencia cuando dijo estar preocupado por una “pérdida del entusiasmo con la toma de riesgos”. Es justamente tomar riesgos lo que en definitiva crea valor para los shareholders. La respuesta adecuada, entonces, parecería ser encontrar un modelo balanceado que proteja a la organización de los eventos de pérdidas financieras pero al mismo tiempo deje lugar para el *entrepreneurship*. El Management debería tener la libertad de trabajar en un ambiente donde las potenciales recompensas de cualquier decisión de negocios sean conscientemente sopesadas contra los riesgos, y donde la compañía se encuentre satisfecha con el nivel retornos ajustados a riesgos que resulten de esa decisión.

De esta manera, el desarrollo de una gestión integral de riesgos no solo es importante para evitar grandes pérdidas o fluctuaciones en las variables de gestión, sino que es un factor que agrega valor a la organización, permitiendo al Management contar las herramientas para poder considerar y sopesar los factores de riesgo (de todo tipo) involucrados a la hora de tomar decisiones de negocio. Lo que se busca es, en otras palabras, evitar que el Management analice un solo tipo de riesgo en función de la decisión que esté tomando. Por ejemplo, que solo tome en cuenta riesgos estratégicos cuando toma decisiones estratégicos, o solamente riesgos operativos cuando toma decisiones de este tipo. Lo que se busca es un pensamiento integral. Y debido a la complejidad de los procesos que integran una compañía, sólo se puede considerar el riesgo de forma integral si se cuenta con una cultura organizacional orientada hacia ello.

Vale aclarar que si bien el ERM plantea una forma de integrar nociones de riesgo a las decisiones de la organización, no es la única forma en la cual las firmas interactúan con el riesgo. La diferencia fundamental entre el ERM y maneras más tradicionales de enfrentar el riesgo es que el ERM promueve una administración de riesgo dentro del top-Management, lo que implica una visión más holística e integrada, en lugar de que el riesgo sea administrado por capas medias de la organización y de manera más aislada. Esto trae implícitas varias diferencias más. En el siguiente cuadro, elaborado por la firma KPMG LLT se pueden ver detalladas

algunas diferencias entre el ERM y formas más tradicionales de administración de riesgo.

Cuadro 1: Comparación detallada entre la administración de riesgo tradicional y ERM.

Administración de Riesgo Tradicional	ERM
Riesgo como peligro individual	Riesgo en el contexto a de una estrategia de negocios
Identificación y evaluación de riesgos	Desarrollo de un mapa dinámico de riesgos
Foco en riesgos discretos	Foco en riesgos críticos
Mitigación de riesgos	Optimización de riesgos
Contención y limitación de riesgos	Estrategia de riesgos
Los riesgos no tienen “dueños”	Responsabilidades de riesgo definitivas
Cuantificación aleatoria de riesgos	Monitoreo y medición constante de riesgos
“El riesgo no es mi responsabilidad”	“El riesgo es responsabilidad de todos”
Fuente: KPMG LLT.	

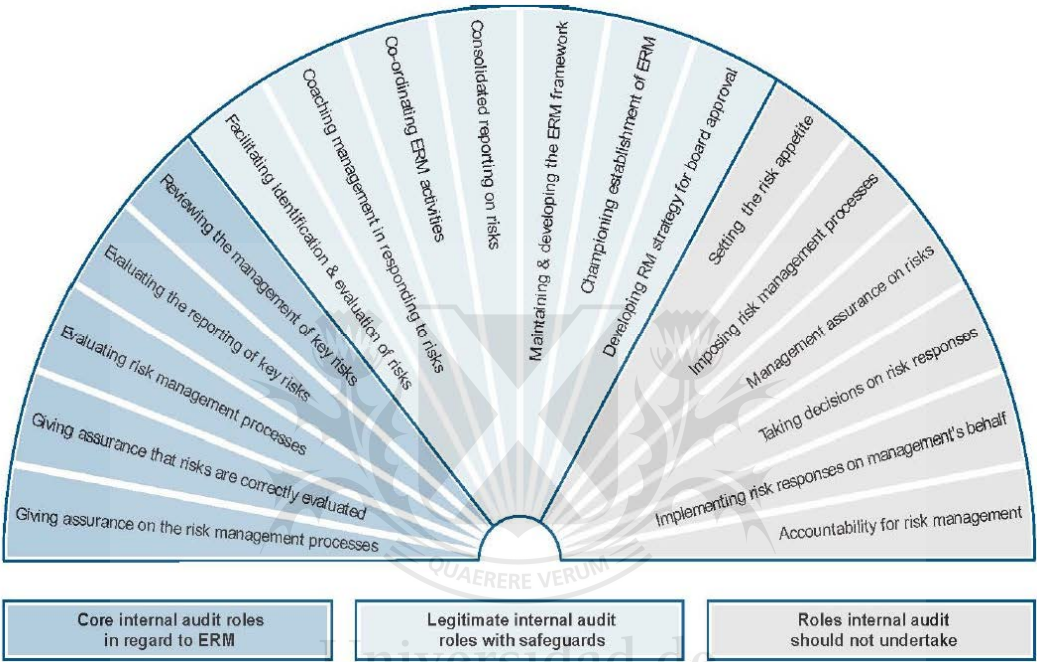
Como se ha mencionado anteriormente, la diferencia fundamental, y de la cual se desprenden todas las diferencias expuestas en el cuadro, tiene que ver con una forma más holística de afrontar y administrar el riesgo. Por otra parte, yendo a la aplicación concreta de estas prácticas, los dos esquemas aquí expuestos son solamente los extremos de un amplísimo espectro de posibilidades. Sin dudas son muy pocas las organizaciones que deciden adoptar una administración de riesgo 100% tradicional o 100% bajo la metodología del ERM. La gran mayoría de las organizaciones se encuentran seguramente en algún punto intermedio.

Ahora bien, como mencionamos en el apartado anterior, control interno no es lo mismo que auditoría interna y es entonces interesante investigar qué papel cumple la auditoría interna en el desarrollo del ERM dentro de una organización. A estos fines, la IIA ha emitido en el año 2004 el documento “The Rol of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management”²⁹. En el mismo se desglosa la función de auditoría interna en dieciocho actividades que se clasifican dentro de tres categorías teniendo en cuenta que se trata de una función independiente al Management: 1) Actividades fundamentales que debe desarrollar auditoría interna en relación al

²⁹ IIA, “The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management”. 2009.

ERM (actividades “de aseguramiento”) ; 2) Actividades que auditoría interna podría desarrollar legítimamente en relación al ERM (actividades “de consultoría”); 3) Actividades que auditoría interna no debería realizar. Con ese esquema, se construye el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Clasificación de actividades de auditoría interna en relación al ERM.



Lo interesante de la división que se muestra en el cuadro es entender que las tareas incluidas dentro de las categorías 1 y 2 son interdependientes. Todas las tareas de consultoría son las que alimentan un mejor desempeño en los procesos que son evaluados y relevados en las actividades de aseguramiento, por lo que es difícil identificar un grupo de actividades como más relevante que el otro. De todas maneras se puede ver como las tareas de consultoría son las que brindan una mayor oportunidad de agregar valor a los procesos de la organización, ya que son aquellas actividades que la función de auditoría interna puede asumir en un esfuerzo por facilitar el proceso de implementación de una metodología de evaluación de riesgo y ERM en el resto de la organización, dentro del marco de mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

Ahora que ya hemos definido qué es el control interno en sus distintas variables, y cómo interactúa con la función de auditoría interna de las organizaciones, es necesario preguntarse cuáles son los incentivos que tiene el directorio para preocuparse por el ambiente de control interno y gobierno corporativo. Y la clave para responder esta pregunta es el valor. Es evidente que el directorio y top Management de la organización van a contar con mayores incentivos a implementar procesos relacionados con el control interno (y ERM) en la medida en la que éste sea percibido como un factor que agregue valor. En el próximo apartado, y para responder a las preguntas planteadas en el capítulo anterior, se detalla cuáles son las maneras a partir de las cuales el control interno puede agregar valor a la organización. Y, en este mismo sentido, más adelante se analiza cual es la percepción del Management argentino con respecto a este tema.

c. Control Interno y Valor

Está claro que la acción de control en una organización es contra-natura. Implica poner un freno, límite o restricción a acciones que surgen naturalmente dentro de una compañía, con la certeza de que en el largo plazo eso trae beneficios. Se podría suponer a priori que en una organización el directorio y top Management posean una visión macro, más enfocada al control, y que el responsable de cada proceso aplique una visión enfocada principalmente sobre el rendimiento del mismo, en términos comerciales o medibles. La tensión es clara. Para complejizar aún más el tema, si se tiene en cuenta que la función de auditoría interna es la encargada de evaluar el ambiente de control interno de un determinado proceso, surge otro tipo de tensión. Supongamos un escenario en donde existen solo dos variables, que son la calidad del ambiente de control interno de un determinado proceso, y el resultado de la evaluación realizada por auditoría interna. En este escenario las variables pueden tomar solo dos valores: bueno o malo. Para ser más gráficos, se construye el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Esquema de posibilidades de evaluación del control interno

	Buena Evaluación	Mala Evaluación
Buen Ambiente de Control	OK	Error tipo I
Mal Ambiente de Control	Error tipo II	OK

Como se ve en el cuadro, si el ambiente de control interno es malo, y auditoría interna lo califica como malo, auditoría interna estaría cumpliendo su función. Lo mismo pasaría si el ambiente de control es bueno y el resultado de la evaluación también lo es. Ahora bien, en este escenario hay dos posibles errores que podría cometer la auditoría interna: evaluar negativamente un ambiente de control bueno (error tipo I), o evaluar positivamente un ambiente de control malo (error tipo II). La tensión surge del hecho de que para los auditores internos, encargados de evaluar el ambiente de control, el error más grave es el error tipo I. Mientras que para los responsables de cada proceso, encargados de ejercer el control interno, el error más grave y el que van a querer evitar es el error tipo II.

Estas tensiones son intrínsecas y atentan en cierta medida contra la efectividad del desarrollo del control interno. Sin embargo, es posible atenuarlas alineando a los responsables de cada proceso con la función de auditoría interna, el directorio y el top Management. Y una manera de lograr esto es que toda la organización tenga conciencia y comprenda de qué manera las mejores prácticas de control interno agregan valor a la organización en su conjunto. A continuación se detallan algunas de las consecuencias de la implementación de prácticas de control interno que tienen un impacto positivo en la creación de valor. Es importante tener en cuenta que lógicamente no todas las organizaciones son iguales ni desarrollan operaciones en el mismo contexto. Por lo tanto, el esquema por el cual el control interno agrega valor a la organización no va a ser el mismo en todas las organizaciones.

Aclarado esto, podemos clasificar las ventajas, en términos de valor, de contar con un sistema de control interno en dos categorías dependiendo de si impactan directa o indirectamente en el costo del capital. La primera ventaja de tipo directo se puede encontrar si se analiza cómo se compone el riesgo. Se entiende que cada proceso conlleva implícitamente un riesgo, que es inherente al proceso. Sobre ese riesgo, cada organización se supone que aplica actividades de control para poder mitigar, reducir o administrar ese riesgo. Sin embargo, el riesgo nunca se elimina por completo, por lo que siempre queda un riesgo residual. Es decir que cada proceso, aun cuando se cuente con un sistema de control interno, cuenta con un riesgo residual que se compone de la siguiente manera:

Riesgo residual = Riesgo Inherente – Actividades de Control

De esta manera de entender el riesgo se desprende claramente que las actividades de control, implementadas a partir de un sistema de control interno eficiente, ayudan a disminuir el riesgo residual de cada proceso, y a menor riesgo residual, menor costo del capital.

En segundo lugar también se puede mencionar como ventaja que un sistema de control interno que funcione correctamente contribuye a aportar previsibilidad a los procesos, evitando desvíos indeseados. Teniendo en cuenta que la mayoría de los procesos críticos de una organización tiene un impacto financiero y/o contable, se puede decir entonces que un sistema de control interno efectivo contribuye a disminuir la volatilidad de las variables financieras de una organización, impactando directamente en el costo del capital.

Una tercera ventaja, que es aplicable sólo a aquellas organizaciones sobre las que recae algún tipo de regulación en términos de control interno (como por ejemplo las compañías que cotizan en la bolsa de Nueva York, que están obligadas por la SEC a cumplir con la ley SOX). En este caso, la ventaja es evitar el costo no-cumplimiento con regulaciones, que puede ser tanto económico (por ejemplo una sanción financiera) o reputacional.

Estas tres ventajas son las que tienen un impacto directo y tangible en la creación de valor por parte de la organización. Sin embargo, existen otras que si bien su impacto no se puede medir en términos tangibles y concretos en relación al costo del capital, son importantes para cualquier organización. La primera de éstas tiene que ver con un aumento general del nivel de transparencia en los procesos. Contar con actividades de control que aumenten el nivel de transparencia no sólo es importante en términos de implementación mejores prácticas sino también en pos de potenciar todas las demás ventajas enunciadas. En segundo lugar se puede mencionar también que contar con un sistema de control interno permite a la organización contar con una estrategia de riesgos que lleve a aprovechar oportunidades y gestionar el riesgo de una manera más eficiente. Un ejemplo de esto puede darse en el aprovechamiento de seguros integrales, o en actividades de cobertura. Estas actividades pueden darse de manera más eficiente en tanto el control interno se practique con un enfoque sistemático y basado en riesgos. Otra ventaja del control interno tiene que ver con la posibilidad, para aquellas organizaciones que están sujetas a auditorías externas independientes, de que los auditores depositen un mayor nivel de confianza en los saldos contables de las compañías, lo que se traduce en un menor nivel de procedimientos de auditoría y, lo que es lo mismo, en una menor cantidad de horas de trabajo facturadas por el auditor. Este punto se encuentra estrechamente vinculado con la ecuación de riesgo residual descrita en el párrafo anterior, ya que el auditor aplica un razonamiento similar al momento de planificar una auditoría. El nivel de riesgo que, según el enfoque de control interno, es el riesgo residual, para el auditor interno es una de las premisas para determinar la cantidad de procedimientos de auditoría a realizar. En este caso, un sistema de control interno efectivo se traduce directamente en una reducción de los costos de auditoría externa para la organización. Finalmente, se puede destacar como ventaja para la organización la contribución de un sistema de control interno desarrollado a la prevención de acciones de fraude interno, limitando las condiciones que favorecen este tipo de acciones. Este último punto es obviamente intangible a priori, ya que por definición los costos de sufrir un fraude no son conocidos hasta que el mismo se concreta. Esta posibilidad, muchas veces

subestimada por el Management, se presenta como un tipo de riesgo particular ya que sus causas o consecuencias son difíciles de prever. A continuación se amplía este tema indicando sus particularidades en términos de riesgo y cómo el control interno contribuye a su prevención.

d. La Cuestión del Fraude

Cualquier organización se encuentra expuesta al fraude. Particularmente, aquí nos referimos al fraude corporativo, que es el que se produce por los propios miembros de la organización. El riesgo de sufrir este tipo de acciones cuenta con la particularidad de que su materialización es difícil de detectar por que por definición quién realiza alguna acción fraudulenta lo hace a través de mecanismos que aparentan ser legítimos. Por esta razón, el fraude corporativo merece un especial análisis acerca de cómo el Management incluye este tema en la agenda a través del enfoque del control interno.

En primer lugar es importante distinguir entre tres tipos de fraude. Por un lado tenemos el fraude externo, que es el que podrían perpetrar asociados, proveedores, clientes, o cualquier agente que no forme parte directamente de la organización. Un ejemplo simple de esto se produce cuando un cliente emite un cheque sin fondos. Por otro lado se encuentran los fraudes corporativos, que son los cometidos por propios empleados de la organización. En esta categoría se entiende que las decisiones transaccionales de cualquier organización pasan por el Management, por lo que implícitamente, para que exista este tipo de fraude, debe existir algún tipo de complicidad o negligencia del mismo. Dentro del fraude corporativo también se pueden distinguir dos tipos: la malversación de activos, que implica desviar activos de la compañía a manos particulares, y el fraude en los estados financieros, que implica manipular los mismos fraudulentamente para reflejar una situación irreal. En ambos casos los perjudicados directos son los share-holders de la compañía. Si bien el impacto financiero final es difícil de calcular, dado que solo se pueden medir en función de los casos detectados, se estima que las empresas pierden hasta el 5% de la facturación por fraudes cometidos por sus propios empleados.

Un informe publicado en 2011 por KPMG³⁰ ilustra claramente la relación existente entre fraude corporativo y control interno en el contexto latinoamericano. Según un relevamiento realizado por la consultora en Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay, el 60% de los fraudes fueron perpetrados por empleados de la propia compañía, en un contexto en el cual solo el 35% de las empresas dispone de un programa apuntado a la prevención y detección de fraudes. La consecuencia es clara: La mayor parte de los casos se descubre accidentalmente y un promedio de seis meses después de ocurrido. Donde parece coincidir la mayoría de la literatura es en el método de detección. Por lo general se trata de denuncias anónimas, provenientes de empleados que por alguna razón fue desplazado de los beneficios del ilícito.

También es importante analizar el marco en el cual un empleado decidiría dejar de lado su comportamiento ético y proceder a cometer un fraude corporativo. Según un estudio citado por el mismo informe³¹, una empresa en promedio cuenta con un 20% de empleados que siempre van a ser honestos, un 20% de empleados siempre van a tender a ser deshonestos, y un 60% va a actuar dependiendo de las circunstancias.

Lo mencionado tiene dos conclusiones importantes. Por un lado, si existe un complot entre los jugadores clave (key players) de la acción fraudulenta, la misma es prácticamente imposible de descubrir. Si se trata de fraude en los estados financieros, los “key players” son el Management y los auditores. Pero si se trata de fraude corporativo, los key players pueden encontrarse en cualquier sector de la organización. Desde el punto de vista del stake-holder, es entonces fundamental contar con un ambiente de control interno sólido en cual delegar, no solamente el control sobre los procesos desde la perspectiva del reporting financiero, sino apuntado también a la prevención de malversación de activos y fraude corporativo. Es decir que si se analiza el marco teórico existente en cuestiones de control interno desde una perspectiva de fraude, cobra vital importancia para los stake-holders la

³⁰ “El Fraude Corporativo en América Latina”, KPMG, 2011.

³¹ Bologna, Jack; “The Accountant’s Handbook of Fraud and Commercial Crime”; Wiley and Sons, USA, 1993

fortaleza del ambiente de control para influir en el porcentaje de miembros de la organización que cuyo comportamiento ético “depende de la circunstancias”. El rol del control interno es crear las circunstancias adecuadas para que eso no suceda. Dicho esto, también se podría inferir que dado que el mayor desafío que presenta el fraude corporativo, desde el punto de vista del control, es detectarlo, es interesante la posibilidad de agregar elementos en la aplicación de sistemas de control interno que apunten a facilitar los canales de comunicación a quienes quieren delatar acciones de fraude. En este sentido, muchas compañías han implementado una “línea ética”, que consiste en un número de teléfono al cual los empleados de una organización pueden llamar de forma anónima para hacer denuncias. Si bien es un elemento interesante, no incorpora al resto de los stakeholders. Además, en la mayoría de los casos los delatores fueron en algún punto partícipes de la actividad fraudulenta y fueron excluidos por otros, lo que genera un potencial conflicto intereses: alguien denunciaría una actividad ilícita o fraudulenta de la cual fue parte.

Si bien existe una tendencia a implementar la línea ética, especialmente desde que es un requisito de la ley SOX, parece interesante que en el futuro se pueda desarrollar algún mecanismo que permita comunicar situaciones de real o potencial fraude corporativo, que incluya a todos los stakeholders, y que suponga otros incentivos para el delator, además del resentimiento por haber sido excluido de la actividad.

En Argentina, las cifras son similares a las citadas. Según el ya citado informe de KPMG, un 41% de los ejecutivos argentinos declara haber sido víctima de fraude corporativo alguna vez. De esos mismos ejecutivos, el 66% piensa que en sus organizaciones están dadas las condiciones para que sus empleados cometan fraude. Pero a diferencia de otros países de la región, la particularidad radica en el perfil del defraudador. En Argentina, la mayoría de los actos ilícitos cuenta con la participación de altos ejecutivos. Esta característica complejiza aún más la detección.

En cuestiones de práctica profesional, existe cierto marco conceptual desarrollado localmente para la prevención del fraude corporativo. Se trata de la norma IRAM 17450/2005. Básicamente apunta a dar algunos lineamientos generales que las organizaciones pueden implementar para este objetivo, a saber:

- Definición del tono moral de la organización: Se refiere al desarrollo y aplicación de Políticas de conducta y código de ética.
- Diligencia debida: implica conocer a los stake-holders con los cuales se vaya a iniciar una relación comercial y evaluar si existen riesgos que dicha relación ponga a la organización en incumplimiento del código de ética.
- Órgano de aplicación: Significa implementar una función en la organización que sea responsable de reforzar el cumplimiento del código de ética e investigar y darle seguimiento a posibles desvíos.
- Programa de cumplimiento: establecer las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.
- Gestionar incidentes: Filtrar las denuncias recibidas según su naturaleza y darle el seguimiento necesario a aquellos casos que lo requieran.

Se puede concluir, entonces, en que existe una relación cercana entre control interno y los temas de prevención y detección de fraude corporativo, apoyada fundamentalmente en la importancia de la fortaleza del ambiente de control. De hecho, esta relación tiene que ver con que ambas prácticas tienen un objetivo en común, que es proteger a los share-holders de la organización. Tomemos el caso de Enron como ejemplo de lo que puede suceder cuando no existen controles que aseguren la integridad de los procesos internos. En ese caso, se inflaron los resultados reales de compañía, y el top Management recibió recompensas que no debió haber recibido. A fin de cuentas, los verdaderos dueños de la compañía, los accionistas, vieron como su capital perdía valor a partir de acciones poco transparentes. Lo que sucede en el caso del fraude corporativo es similar, solo que por distintos caminos: los accionistas pierden capital. De hecho, en los casos de mayor impacto, es imposible determinar si debe exclusivamente a debilidades en el sistema de control interno o a acciones de fraude corporativo. Lo más probable es que se trate de ambas.

Ya se ha mencionado en los capítulos precedentes que la aplicación de prácticas de control interno es un tema que, si bien no es una novedad, ha cobrado una fuerza especial a principios de la década del 2000 a partir de los casos de Enron, WorldCom, Parmalat, etc. La implementación de este tipo de prácticas requirió un cambio cultural que recién ahora, una década después, se encuentra normalizado en un número importante de organizaciones. Debido a la decantación cultural derivada de la implementación estas prácticas, reforzada también por la tendencia general de los distintos mercados de aumentar el nivel regulatorio, la evolución natural es que el paso siguiente sea poner el foco en cuestiones de control sobre el fraude corporativo. Esta situación se ve catalizada, además, por el avance tecnológico que generó que las transacciones se encuentren en una gran medida basadas en algún tipo de sistema. Los desafíos involucrados en la prevención del fraude corporativo han mutado con respecto a la década pasada, pero sin dudas la tendencia refleja una convergencia entre las prácticas de control interno y de prevención y detección de fraude corporativo, tanto desde el punto de vista de la implementación del ambiente de control, como de los enfoques de auditoría.

e. SOX

El 30 de Julio del año 2002, casi un año después de la quiebra de Enron, se sancionó en el Congreso de los Estados Unidos, la “Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act”. Sus dos promotores principales fueron dos legisladores llamados Paul Sbarney y Michael Oxley, por lo que la ley paso a conocerse por los nombres de sus sponsors (Sbarney-Oxley), lo que finalmente derivó en el acrónimo “SOX”. Esta ley fue importante porque reguló temas específicos de los mecanismos de gobierno corporativo para las empresas reguladas por la SEC, con el fin de delimitar la posibilidad de que el top Management realice acciones con el fin de engañar a los stake-holders. Pero además, la ley SOX modificó el paradigma de la relación que las empresas tienen con sus auditores y consultores externos, imponiendo nuevas reglas en el mercado de los servicios profesionales.

Para referirnos al impacto, es necesario remarcar brevemente el contenido de la ley. La misma tiene once capítulos, cuyo contenido se puede resumir de la siguiente manera:

1. Creación de un organismo de control para verificar el cumplimiento con los demás puntos de la ley. Este organismo es autárquico y sus responsabilidades son registrar, regular e inspeccionar a las organizaciones alcanzadas. Se denomina PAOB, por sus siglas in inglés (ver marco conceptual).
2. Independencia del auditor. La ley aplica una restricción taxativa a los servicios de consultoría o book-keeping que puede prestar el auditor una empresa bajo normas SEC. El objetivo es evitar que los auditores externos pierdan la objetividad al auditar a una empresa que al mismo tiempo le genera ganancias al auditor por servicios adicionales. Además, se estableció que los socios a cargo de la auditoría se deben rotar cada 5 años, y que los representantes financieros de la empresa auditada no pueden haber sido empleados del auditor, para evitar connivencia y familiaridad entre ambos y así mantener el carácter independiente del auditor.
3. Responsabilidad corporativa. Se establece el requisito de crear comités de auditoría con miembros sin relación financiera con la empresa. Al mismo tiempo el CEO y CFO de la compañía deben certificar la exactitud material de la información financiera de publicación.
4. Control interno. El requerimiento más importante de este capítulo es que las compañías deben adjuntar a su información financiera un reporte especial acerca del estado de los controles internos de la compañía. Dichos controles deben ser implementados, mantenidos y periódicamente evaluados (concretamente la sección que establece esto es la 404). Además, se establece la obligación de revelar información transaccional que no se encuentre directamente reflejada en los estados financieros. Directores, gerentes, y accionistas que posean el 10% o más de las acciones deben hacer pública cierta información como el otorgamiento de acciones preferidas o grandes compras de acciones. También se prohíbe que las compañías otorguen préstamos a sus directores o ejecutivos.

5. Conflicto de interés. En este capítulo se detallan algunas reglas para evitar que existan conflictos de intereses en los analistas financieros que hacen recomendaciones de inversión.
6. Se dan especificaciones acerca del rol de la SEC y se detallan estudios a realizarse en el futuro. Lo mismo que en el 7.
8. Tipificación de delitos. Se describe taxativamente como delito la destrucción o falsificación de documentación con el objetivo de interferir una investigación federal llevada a cabo por el gobierno de los Estados Unidos. En el mismo marco, se establece que los auditores deben mantener los papeles de trabajo por al menos 5 años. Adicionalmente, se extienden las garantías a los denunciantes o *whistleblowers*, es decir aquellos que dan a conocer irregularidades ante las autoridades y pueden ser testigos en procedimientos judiciales.
9. Delitos de guante blanco. Se establece que el CEO y CFO deben firmar una declaración certificando que la información financiera se encuentra en cumplimiento con las regulaciones vigentes y que se incluyen todos los aspectos financieros significativos. Violaciones a esta regla implican sanciones tanto monetarias como penales. En este capítulo también se otorga la potestad a la SEC de poder requerir a un juez que congele pagos a directores, gerentes o empleados sospechados de fraude y de denegar la posibilidad de tener cargos de director en una empresa pública a personas que hayan sido halladas culpables de fraude corporativo.
10. Firma del CEO en declaración de impuestos: Se establece que el CEO debe firmar la declaración de impuesto, como evidencia de su revisión y conformidad.
11. Fraude corporativo: Otorga la potestad a la SEC de prohibir pagos por bonos a directores, gerentes, empleados y agentes de las firmas miembro en el transcurso de investigaciones en casos de supuesta violación a las normas SEC. Este título también regula la potestad de la SEC de prohibir ser director o representante de compañías públicas a aquellos individuos que hay sido condenados por cargos de fraude.

Hasta aquí hemos repasado los puntos teóricos y normativos más significativos relacionados con la temática de control interno. En apartado siguiente veremos, a través de ejemplos, cómo se decanta estas cuestiones en los procesos reales de distintos tipos de organizaciones en Argentina.

f. Distintos Paradigmas de Control Interno en Argentina

El objetivo de este apartado es entender cómo se inserta el concepto de control interno dentro de la vida real de las organizaciones en Argentina. Como punto de partida, es importante entender que el control interno es una práctica que no puede darse por sí sola, sino que se produce en el contexto de una organización. Para que se desarrollen prácticas relacionadas con el control interno, debe existir primero una organización que genere acciones sobre las cuales aplicar ese control. Teniendo esto en cuenta a la hora de realizar un análisis sobre el desarrollo empírico, resulta imposible separar al control interno de la organización. Es en este punto donde se plantea la siguiente complejidad: toda organización, a su vez, se encuentra inmersa en un contexto general que le da forma y determina algunas características.

Como se mencionó en apartados anteriores, el control interno se encuentra implícito en todas las acciones de la organización, aunque se materializa organizacionalmente en la función de auditoría interna. Por lo tanto, para poder obtener alguna conclusión con respecto a este tema y a los fines del análisis, veremos cómo la función de auditoría interna se desarrolla con distintos paradigmas a partir determinados atributos de la organización en el contexto Argentino.

Para poder obtener un primer approach a este tema, lo más lógico es recurrir a la experiencia de personas que por sus tareas profesionales se encuentran en contacto diario con esta problemática, con el objetivo de obtener más información acerca de cómo se desarrolla en la práctica. Concretamente se ha entrevistado a dos consultores de una firma global de auditoría y consultoría, con más de diez años de experiencia en auditoría de estados financieros y que actualmente se dedican a realizar consultoría en cuestiones de auditoría interna y prevención de fraude. Las entrevistas se realizaron por separado y si bien existía un cuestionario guía a modo

de orientación, se trató de conversaciones libres que apuntaban a poder obtener la mayor información posible de los entrevistados.

La primera parte de la charla estaba orientada a la cultura de control en las organizaciones y la impresión que los entrevistados, en función de su experiencia, tenían de su madurez. En este punto, existió un denominador común en las respuestas: la madurez del control interno en las organizaciones depende de una serie de factores y circunstancias. Lo que sí difirió en las respuestas fueron las razones que determinan esas diferencias. Según uno de los entrevistados, el control interno es importante solo en aquellas organizaciones que o bien tienen un tamaño significativo y disponen de fondos para poder asignar al desarrollo de control interno, o bien tienen un requerimiento externo de darle importancia a este tema, ya sea porque sus acciones cotizan en algún mercado de valores o porque su actividad se encuentra regulada. Pero existe un tercer factor, que tiene que ver con el tipo de directorio: aquellas compañías con un directorio “de carrera”, profesional, tienden a darle mayor importancia al control interno que aquellas compañías que, si bien por su tamaño o volumen de operaciones han adquirido una magnitud importante, fueron concebidas como empresas familiares y continúan teniendo una conducción de este tipo. Según el otro entrevistado, la madurez general de las organizaciones en Argentina con respecto a este tema se encuentra entre medio y bajo, con la excepción (nuevamente) de aquellas compañías cuyas acciones cotizan en algún mercado. Este entrevistado agrega un nuevo caso, el de aquellas compañías que realizan acciones de control interno pero no (principalmente) con el objetivo de mitigar sus riesgos estratégicos u operativos, sino para bajar el requerimiento de pruebas de detalle sobre transacciones que requieren los auditores externos, y de esta manera reducir la cantidad de horas necesarias, y consecuentemente los costos de la auditoría sobre los estados financieros.

A continuación se preguntó acerca de la dinámica observada de la cultura de control interno a través de los años. Ambos entrevistados notaron que la preocupación de las empresas por estos temas es mayor en la actualidad si se la compara con la que existía a comienzos de los 2000, pero que la evolución ha sido lenta, y apalancada en gran medida por los requisitos regulatorios y no por un

convencimiento genuino acerca de los beneficios. Sin embargo, se observa que los departamentos de auditoría interna crecieron y que inclusive aquellas empresas que no cuentan con un departamento o sector formalizado, han ido asignando esas funciones a las responsabilidades de algún empleado o grupo de empleados.

Sin embargo, según los entrevistados, los departamentos de auditoría interna de las empresas Argentinas en la actualidad se encuentran altamente burocratizados y con altos niveles de ineficiencia. Con la salvedad de las industrias de bancos y seguros, que cuentan con regulaciones específicas acerca de cómo llevar adelante su auditoría interna, en la mayoría de las organizaciones, la función no se encuentra integrada con el resto de la organización y lo que es peor, es percibida por el resto de los empleados como algo innecesario y como una carga administrativa adicional.

El segundo grupo de preguntas se encontraba apuntado a la relación entre control interno y top Management. Es decir, cual es el la prioridad que el directorio le otorga al control interno en Argentina. Vale aclarar que esa relación puede ser difícil de medir, ya que no existe un único factor que determine en qué medida un tema es una prioridad o no y que además se pueda cuantificar. Sin embargo, se pueden realizar observaciones desde el punto de vista cualitativo que dan una idea de esto. En el tema de control interno, una buena medida es la cantidad de recursos que el top Management destina a llevar a cabo estas tareas, el espacio que se le da a la resolución de potenciales hallazgos (por ejemplo, mediante la actividad del comité de auditoría), y los procesos alcanzados en mayor medida por acciones de control interno. Respecto a esto, la respuesta de los entrevistados fue que en general, en Argentina no se presentan escenarios en donde el top Management muestre indicios que podrían revelar que el control interno es realmente una prioridad dentro de la compañía: “Muchos directores empiezan a llevar adelante prácticas de control interno por obligación, ya sea a raíz de un requisito regulatorio, una sospecha de fraude o algún otro problema puntual. Lo ven como algo impuesto. Pero después de algunos años empiezan a ver los beneficios”. “En el ranking de prioridades del directorio de una empresa típica Argentina, primero indefectiblemente se encuentran las ventas, en segundo lugar los clientes, en tercer

lugar la realidad y mucho más abajo, el control interno”. Sin embargo, lo más llamativo no es esto sino que, según los entrevistados, en Argentina la función de auditoría interna depende, aproximadamente en el 50% de los casos, del CFO o figura similar. Independientemente del sesgo que pueda existir (dado que el universo de clientes de consultoras grandes – Big Four- es solo un subconjunto del universo total de organizaciones), esta observación es un síntoma de la falta de preocupación general por un sistema de control interno integrado y efectivo que, si se quiere implementar seriamente, no puede depender de aquellos sectores que debe controlar. Para ir un poco más lejos, se preguntó a los entrevistados acerca de la participación de los comités de auditoría dentro de la vida diaria de las organizaciones y la toma de decisiones del directorio. La conclusión es que, en los casos en los que existe, el comité de auditoría es importante solo desde la perspectiva del cumplimiento regulatorio.

Uno de los entrevistados hasta esbozó una opinión personal para la falta de peso, y en algunos casos hasta de independencia, del comité de auditoría: “existe una confusión con respecto al rol de auditoría interna, se la toma como algo parecido a control de gestión en vez de lo que debería ser, una función independiente encargada de verificar la efectividad del sistema de control interno de la compañía”.

Finalmente, se tocó el tema de los tipos de riesgo enfocados por el comité de auditoría (en los casos que existe), o por los procesos incluidos en el plan anual de auditoría. Como se mencionó anteriormente, el objetivo del control interno es salvaguardar el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Es decir que las acciones de auditoría interna deberían revisar la efectividad de los controles implementados para velar por el cumplimiento de los distintos tipos de objetivo. Y estos pueden ser tanto estratégicos como operativos y de cumplimiento. Por lo que un plan de auditoría debería abarcar aquellos objetivos para los cuales la organización tiene un sistema de control interno implementado. Según los entrevistados, existen varios matices con respecto a este tema. “En la compañías lo que más se ve en los programas de auditoría son pruebas relacionadas con la efectividad de los procesos y en menor medida con la prevención de fraude. O sea, un enfoque más operativo” fue la respuesta de uno de los entrevistados. Otro

fragmento interesante es el siguiente “Auditoría interna no compara las expectativas estratégicas con el desempeño real porque esa es una función de los departamentos de Control de Gestión. Pero sí debería auditar aquellos procesos que generan la información que recoge Control de Gestión para sus análisis. Y eso muy pocas veces sucede”. Según estas respuestas entonces, se puede observar que según la experiencia de los entrevistados, en la función de auditoría interna en Argentina prevalece un enfoque sobre lo operativo por sobre lo estratégico. Sobre las transacciones por sobre los grandes temas.

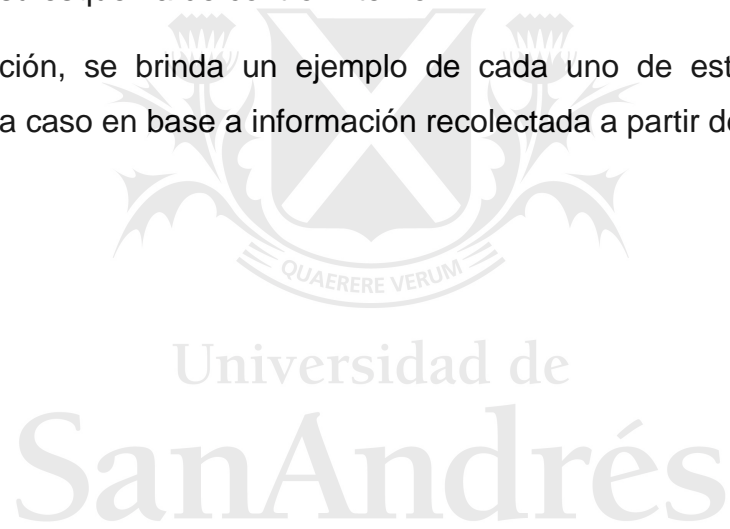
Se podría pensar que el enfoque operativo de la función de auditoría interna se da de esa manera porque el Management tiende a delegar en la función de auditoría el testeo de aquellos controles de los que se encuentra más lejos y sobre los cuales no puede ejercer un control directo (es decir “lo operativo”). Pero esto se basa en la idea de que el mismo Management puede controlar directamente los objetivos estratégicos de la compañía. El tipo de control basado en la supervisión personal y no en un sistema de controles objetivos, para el caso de los objetivos estratégicos, también habla de cierta inmadurez de la cultura de control interno de la organización dado que, recordemos, el control interno existe para proteger a todos los stake-holders de una organización y no solo a los dueños o accionistas. Por lo tanto, que los planes de auditoría solamente abarquen procesos operativos y no medidas de cumplimiento de objetivos estratégicos implica falta de madurez y/o desarrollo de este tipo de prácticas.

Como se puede ver a partir de las respuestas de las entrevistas, el contexto es importante a la hora de diagnosticar el estado de las prácticas de control interno en Argentina, el tipo de organización, su historia y el marco cultural en el cual opera determinan en gran medida las características de la estructura y el desarrollo de las actividades de control interno. En función de las respuestas obtenidas en este primer acercamiento, se puede distinguir entre dos tipos de paradigma de organización, con consecuencias sobre la configuración de las características de su sistema de control interno:

- a. Las filiales locales de compañías extranjeras, que por lo general son compañías públicas y por lo tanto se encuentran sujetas a las reglas del ente regulador del mercado (por ejemplo la SEC).
- b. Las compañías de origen local cuyas operaciones han adquirido un volumen y/o una complejidad significativos. Estas compañías generalmente cuentan con una fuerte bajada de línea cultural por parte de sus fundadores, pero su tamaño hace que ya no pueda ejercer un control directo sobre las operaciones, sino que tengan que confiar en algún tipo de sistema de control interno.

Esta distinción, además de permitirnos ordenar el universo de organizaciones, marca cierta correlación entre el tamaño de la compañía, la complejidad de sus operaciones, y su esquema de control interno.

A continuación, se brinda un ejemplo de cada uno de estos paradigmas, estudiando cada caso en base a información recolectada a partir de entrevistas.



4. Casos Prácticos

Basados en la distinción entre los distintos tipos de paradigmas en términos de control interno identificados en el punto anterior, se han realizado tres entrevistas: dos a responsables de llevar adelante tareas relacionadas con el control interno, cada uno en organizaciones encuadradas dentro de esta categorización, y una tercera a un director de la práctica de auditoría interna de una firma de servicios profesionales (de las denominadas “Big Four”), independiente de cualquier otra compañía.

En primer lugar, se ha entrevistado al Controller de la filial Argentina de una compañía multinacional, con casa matriz en Estados Unidos, dedicada al negocio del corretaje de seguros y reaseguros, siendo estos sus principales negocios entre otros adicionales. Esta compañía tiene filiales en más de 120 países en el mundo y 34 países de Latinoamérica. La compañía es pública y sus acciones cotizan en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE), por lo que se encuentra alcanzada por las regulaciones de la SEC y todas las regulaciones aplicables a compañías Americanas (como la Foreign Corrupt Practice Act – FCPA), además de las regulaciones locales, aplicables a la filial Argentina relacionadas con la Superintendencia de Seguros de La Nación (SSN). A los fines de este análisis, en adelante a esta compañía se referirá como Compañía A.

En segundo lugar, se entrevistó a la gerente de auditoría interna de una compañía de logística, originalmente Argentina, pero que tiene actividades también en Brasil. Esta compañía tiene un negocio altamente diversificado siendo las principales actividades la administración de depósitos y transporte de mercaderías de clientes, y la administración logística terciarizada. Por otra parte, la compañía es 100% privada y se encuentra en manos de la familia del fundador (ya en su segunda generación), sin la participación de accionistas minoritarios. Otro punto importante de aclarar es que la compañía no se encuentra alcanzada por regulaciones específicas más allá de las disposiciones generales que alcanzan a cualquier

empresa Argentina. A los fines de este análisis, en adelante a esta compañía se referirá como Compañía B.

Por último, se entrevistó a un director de una firma de servicios profesionales. Esta firma es la filial Argentina de una firma global presta servicios de auditoría, impuestos, apoyo a transacciones y consultoría. Dentro de esta línea de servicios, se ubica la práctica denominada “riesgos”, que consiste en brindar soporte a distintas organizaciones en su administración de riesgos y prácticas de auditoría interna. El entrevistado cuenta con más de 20 años de experiencia en esta práctica y ha asesorado a múltiples organizaciones de diversas industrias, por lo que cuenta con una visión amplia y representativa de la situación del mercado Argentino en términos de gestión de riesgos³².

El primer punto importante tratado en las entrevistas fue el referido al cómo se encontraba el departamento de auditoría interna insertado dentro de la estructura organizacional. Esta es una cuestión importante porque, como auditoría interna debería ser una función independiente del resto de la organización, una de las mejores prácticas es que la misma dependa tanto funcionalmente como administrativamente – Es decir a nivel presupuestario- del directorio. El sentido de esta mejor-práctica es que si auditoría interna dependiera de algún departamento en particular de la organización- por ejemplo, del departamento de finanzas- la independencia para auditar a ese sector se vería comprometida. De las entrevistas surgió como punto en común entre ambas compañías que en ambas la función de auditoría interna reporta directamente al directorio. La Compañía A, la función de auditoría interna es corporativa, es decir que la función depende de la casa matriz y abarca a las filiales de todo el mundo. En ese marco, la función de auditoría interna cuenta con un vicepresidente y con presencia en el directorio global de la compañía. En la compañía B se identificó una situación similar, aunque adaptada a su propio contexto. Lo que se observó en este caso, es que la gerente de auditoría interna le

³² Es importante aclarar que, si bien la experiencia del experto en riesgos y auditoría proporciona una visión integral y representativa de la situación –y evolución- de las organizaciones en Argentina, existe cierto sesgo natural por el hecho de que las organizaciones que contratan servicios de consultoría en riesgos de firmas “Big Four” tienen un perfil específico, que no necesariamente representa la situación de la totalidad de las organizaciones. Más allá de este sesgo, su opinión puede considerarse representativa.

reporta directamente a una de las integrantes del directorio (que, al ser una empresa familiar, es una de las hijas del fundador). La característica interesante de esta compañía es que, según lo relatado por el entrevistado, existe un rol informal del CFO en las decisiones. Si bien formalmente el CFO no tiene autoridad sobre la función de auditoría interna, en la práctica existe una influencia y auditoría interna pone el foco sobre procesos o ciclos sugeridos por el CFO, y también le reporta sus resultados. Por otra parte, según la experiencia del experto en riesgos, en Argentina actualmente sigue existiendo, en la generalidad, la dependencia tanto administrativa como funcional de auditoría interna hacia las funciones financieras o el CFO de la compañía. También, en línea con los ejemplos citados, se observa cada vez más frecuentemente un involucramiento del directorio, fundamentalmente en el apoyo político a los auditores internos.

Otra diferencia que se pudo observar entre los ejemplos analizados tiene que ver con la dinámica del funcionamiento de la función de auditoría interna. En la Compañía A, la dinámica de la función hace que exista un plan de auditoría por regiones, que se materializa a través de auditorías periódicas en cada una de las filiales. Antes de cada una, el protocolo es notificar al CFO y CEO de cada filial y enviarles el requerimiento de información. Cuando la auditoría concluye, se les envía un informe en donde se emite una opinión acerca del ambiente de control de la filial, categorizándolo en una de cinco posibles categorías. Es decir, que existe un protocolo muy detallado que se respeta a rajatabla. En la Compañía B, en cambio, se informó que si bien existe un protocolo similar, su aplicación es flexible. Un ejemplo de esto es que a principio de cada año se establece un plan de auditoría, pero después durante el desarrollo del año, el mismo se va modificando según los requerimientos informales de una de las accionistas, y/o del CFO. Estos requerimientos son cambios discrecionales que pueden estar basados en múltiples factores, como el interés repentino despertado por una acción puntual, o el movimiento de algunos indicadores de negocio, entre otros ejemplos.

En relación a las dos observaciones precedentes, lo interesante es que, si bien existe un punto en común en el hecho de que en ambos ejemplos la función de auditoría interna tenía un representante en el directorio, también se observa cómo

las características propias de la organización influyen sobre la función de auditoría interna. Adicionalmente, la observación del consultor en riesgos es que el mercado Argentino se encuentra en constante evolución con respecto a la implementación de mejores prácticas de auditoría interna, como pueden ser el reporte directo al directorio, la creación de un comité de auditoría, etc. Sin embargo, esa evolución se produce a un ritmo más lento del que sería deseable para equiparar el mercado Argentino a otros mercados más desarrollados en este sentido. En cuanto a la inclusión de la gestión de riesgo dentro del plan de auditoría interna, según el consultor, en un primer acercamiento una importante mayoría de las organizaciones enuncian contar con una evaluación general de riesgos, sin embargo, cuando se hace un análisis más profundo para determinar en qué consiste esa evaluación general de riesgos, en la gran mayoría de los casos no observa un trabajo o un análisis de fondo que represente una evaluación general de riesgos efectiva. La excepción generalizada a esta observación es la industria bancaria y de servicios financieros, que suele estar a la avanzada en términos de gestión de riesgo. También se observó que, en aquellos casos en los que las compañías efectivamente realizan una evaluación integral de riesgos, la misma se aprovecha y es empleada como un resorte importante del plan de auditoría anual a desarrollarse.

El segundo tema tratado durante las entrevistas fue la caracterización del control interno dentro de cada una de las compañías. En este sentido, existe un factor de diferenciación entre ambas que tiene que ver con las regulaciones externas a las cuales se encuentra alcanzada cada compañía. La Compañía A, al ser una compañía pública en los Estados Unidos y al dedicarse a una actividad que cuenta con un órgano regulatorio específico en Argentina (SSN), se encuentra altamente regulada, tanto en la forma en la que lleva adelante sus operaciones como en sus procesos y registraciones contables. Esta situación contrasta con la de la compañía B, que no se cuenta regulada. Esta diferenciación fue un punto de contraste durante las entrevistas realizadas, ya que para la compañía A las regulaciones son uno de los factores principales que afectan el ambiente de control ya que obligan a la totalidad de la organización a apearse a estas normas y ajustar sus procesos a ciertos estándares externos. Según el entrevistado, uno de los desafíos más

grandes con los que se enfrenta el top Management de la Compañía A es poder comunicar eficazmente a la totalidad de la organización la importancia de cumplir con la totalidad de las regulaciones, aun cuando este cumplimiento signifique resignar una parte o la totalidad de un negocio existente o potencial. Y esta dificultad se ve potenciada en primer lugar por el hecho de que las consecuencias del no cumplimiento no caen sobre la totalidad de la organización, sino que en última instancia recaen sobre el miembro del Top Management responsable; y en segundo lugar por el hecho de que la cultura organizacional de la Compañía A está orientada fuertemente a los resultados, por lo que es difícil para el Top Management transmitir un mensaje de interés constantes en los resultados y simultáneamente una cultura de apego total por las regulaciones, sin entrar en contradicciones. Según el entrevistado, este es uno de los principales desafíos que presenta la Compañía A en términos de control interno. A pesar de estos desafíos, la evaluación que hace el entrevistado acerca de la influencia del marco regulatorio sobre el desempeño del control interno de la Compañía es positiva, ya que actúa como un elemento de motorización de buenas prácticas en este sentido. La Compañía B, por otra parte, no presenta estas complejidades ya que no se encuentra alcanzada por regulaciones. Según la entrevistada, lo que motiva a promover buenas prácticas de control interno dentro de la Compañía B es la necesidad de los accionistas no perder visibilidad directa sobre las actividades de la compañía.

En relación el tema de cuál es la motivación del Management Argentino para la implementación de buenas prácticas de control interno y auditoría interna y la influencia del tema regulatorio, la visión del experto en gestión de riesgos es que, en concordancia con los ejemplos caracterizados, el mercado Argentino se divide en dos. Esta división se observa entre aquellas compañías que se encuentran alcanzadas por obligaciones regulatorias, y que no tienen otra alternativa más que estar en línea con estas exigencias (Dentro de este grupo se puede encontrar por ejemplo a aquellas compañías de la industria financiera, altamente regulada) y aquellas que no están reguladas en términos de control interno. En este segundo grupo, los drivers principales para llevar adelante prácticas de control interno son, según el entrevistado, el miedo al fraude en una primera instancia, y la intención de

obtener mejores reportes contables/financieros en una segunda etapa. De hecho, la evolución típica de este segundo conjunto es que las organizaciones empiecen a implementar controles cuando sufren un caso de fraude cometido por algún integrante de la organización, y una vez que la práctica comienza a madurar, comienza a aprovecharse de manera integral. Pero a priori, existe escepticismo con respecto a la generación de valor.

Además de las diferencias en las características del control interno entre ambas compañías, también se observan similitudes. La similitud más significativa identificada a través de las entrevistas es la heterogeneidad del ambiente de control y del desempeño del control interno en general entre las distintas divisiones o departamentos de cada compañía. Por una parte - según el entrevistado- , la Compañía A muestra una división muy marcada en el ambiente de control entre las divisiones comerciales y operativas por un lado, y las estructuras de soporte por el otro, particularmente el departamento financiero y contable. Esta diferencia se encuentra apalancada en parte por una cultura fuertemente orientada hacia los resultados la cual se hizo referencia en el punto anterior. Por su parte la Compañía B, al contar con negocios mucho más diversificados, las principales diferencias identificadas por la entrevistada se encuentran entre las distintas divisiones comerciales. Además, algunas divisiones comerciales cuentan con un alto grado de atomización geográfica, y poca supervisión directa. Por lo cual establecer medidas eficientes en términos del sistema de control interno es más difícil que en aquellas divisiones de negocios más tradicionales en donde existe mayor cercanía con el Top Management. Lo interesante de este punto es la coincidencia entre ambos entrevistados en que la organización no se comporta en términos de control interno –así como en otras cuestiones- como una sola cosa, unívoca y homogénea, sino que existen diferencias internas. En este punto, la opinión del consultor externo es diferente, aunque existen puntos de contacto. Para él, por lo general en las organizaciones suelen existir cierta homogeneidad en temas de control. Dentro de esta uniformidad, siempre hay cierto grado de variación. Un ejemplo de esto es que por las mismas razones que se identificaron en los ejemplos observados, las funciones de finanzas o contabilidad dentro de la organización suelen estar a la

avanzada en términos de control. Sin embargo, según el experto, las cuestiones de fondo suelen ser uniformes en toda la organización. Lo interesante es como, para aquellas personas que son parte de la organización, las diferencias internas son marcadas, ya que su marco de referencia es más acotado. Pero para un tercero, esas diferencias son de una magnitud menor, ya que su marco de referencia es mucho más amplio (una muestra del mercado).

Este punto se encuentra potenciado por otro punto en común entre ambos ejemplos, identificado a partir de las entrevistas, que tiene que ver con la falta de un referente formal y único en la organización en términos de control interno. En la Compañía A, según el entrevistado, de existir un referente, este referente sería él mismo (Controller), simplemente por el hecho de ser el punto de contacto entre la organización local y los auditores internos de la casa matriz, y por velar fuertemente por cuestiones de control en el reporte financiero. Existe además un factor de descarte: el COO se encuentra abocado a lo comercial, al desarrollo del negocio, y tiene pocos incentivos para enfocarse en temas de control. En la Compañía B, tampoco existe un referente formal, aunque según la entrevistada, de existir un referente el mismo sería o bien ella misma (Gerente de Auditoría Interna), o bien el CFO. Coincidentemente con estas visiones, la opinión del consultor independiente es que, según su experiencia, no se observa una clara tendencia con respecto a qué integrante de la organización es el referente en temas de control interno. Según el, suele ser el CFO, pero existen sobrados ejemplo en donde la figura fuerte en términos de control es el CEO, la cabeza de Recursos Humanos, y hasta –en mucho menor medida- los miembros de comité de auditoría.

Llama la atención que en todos los casos no se observe un referente formal en relación al control interno que sea conocido por toda la organización. Además, en los dos ejemplos puntuales, y en la opinión del consultor, la persona que tanto formal como informalmente asume ese rol en la mayoría de los casos cumple una función financiera lo que, como se explicó antes, representa un potencial conflicto de interés.

Otra similitud entre ambas compañías que se pudo identificar a partir de las entrevistas es que, según los entrevistados, en ninguna existen medidas activas específicamente tomadas para influir o afectar el ambiente de control dentro de la organización. En la Compañía A, como se mencionó, existen auditorías internas periódicas y una fuerte supervisión por parte de la casa matriz, que influye fuertemente en el ambiente de control. Pero más allá de las auditorías internas (que además, son un requisito legal para este tipo de compañías), el resto de las medidas se implementan con el objetivo de mejorar y desarrollar el negocio, y no necesariamente reforzar el ambiente de control de la organización. En la Compañía B, por otra parte, tampoco existen medidas activas específicamente tomadas para reforzar el ambiente de control más allá de una función de auditoría interna, que por la diversificación (tanto operativa como geográfica) de la organización tampoco la puede cubrir en su totalidad de la misma manera. Según la entrevistada, el ambiente de control es consecuencia de acciones que se desarrollan con otro fin. En, en la opinión del consultor de riesgos, esto natural, el control interno se va desarrollando de manera implícita a medida que madura la organización, pero con un apalancamiento fuerte en la existencia y el desempeño de la función de auditoría interna. Para el entrevistado, el trabajo de la función de auditoría interna y las prácticas de control interno en la organización se refuerzan y retroalimentan mutuamente a medida que ambas –y la organización- van madurando. Es interesante también que en ambas compañías analizadas se identifican posiciones contrapuestas entre velar por control interno (e influir en el ambiente de control de la organización) y el interés por el desarrollo del negocio, como si fueran dos valores contrapuestos. Esta visión puede entenderse como una interpretación cortoplacista, en la cual se percibe que existe una preocupación mayor por el desarrollo inmediato del negocio, que por velar por la generación de valor sostenible a largo plazo para la organización.

Más allá de entender cómo es el paradigma general del control interno dentro de las organizaciones tomadas como ejemplo, resulta importante entender cuáles son, según los entrevistados, los tipos de riesgo más afectados por buenas prácticas de control interno dentro de la organización, así como también los elementos a partir

de los cuales se general valor en la organización a partir de prácticas de control interno. En este sentido, según el entrevistado de la Compañía A, los tipos de riesgo más afectados por el control interno en esta organización son los riesgos de reporte financiero. La razón por la cual existe un interés reforzado en este tipo de riesgos es que son este tipo de indicadores (los financieros) los que se utilizan como parámetro para medir qué tan exitoso fue el desempeño del negocio en un determinado período. Un ejemplo de esto es que la compensación económica de gran parte del top Management depende del reporte financiero, por lo que existe gran interés de los stake-holders involucrados (Top Management de casa matriz, Top Management local y empleados) en que este tipo de riesgos se encuentren altamente controlados. En relación a puntos mencionados anteriormente, esta observación se condice con la provista por el consultor externo en relación a que las funciones de finanzas suelen contar con un ambiente de control más desarrollado que el resto de la organización. Otro foco de control importante son los riesgos operativos, especialmente aquellos que pudieran resultar en daños reputacionales para la organización. En este sentido, existen intereses contrapuestos dentro de la organización. Por un lado, como el negocio se encuentra apalancado fuertemente por la marca, existe un interés manifiesto, en especial del Top Management corporativo, en cuidar la reputación pública de la compañía a los fines de no erosionar la fortaleza de la marca comercial. Esto significa no hacer negocios con clientes o intermediarios de mala reputación o que pudieran vincular a la compañía con casos de corrupción, sobornos, lavado de dinero, u otro tipo de daño a la reputación. Por otro lado, este interés se opone con los incentivos –y la presión- con los que cuenta el departamento comercial en desarrollar el negocio e incrementar las ventas. El resultado en la práctica es que existen procesos de negocio sobre-controlados, pero para los cuales los actores buscan saltar con el objetivo de incrementar las ventas. Es decir, gran cantidad de controles, a pero con relativa efectividad. En la Compañía B, por otra parte, la entrevistada no identificó los riesgos de reporte como los más relevantes para la compañía, si no a los riesgos operacionales, ya que un negocio importante de la compañía es actuar como tercera parte a la cual los clientes le terciarizan la administración de sus procesos logísticos

y/o de almacenes, por lo que una eventual falla en las operaciones, tendría como consecuencia daños económicos directos en el corto plazo. Pero además, tendrían como consecuencia de mediano plazo el daño a la reputación y a la calidad percibida del servicio. El riesgo en este caso no se encuentra en la gestión comercial, sino en el seguimiento de los protocolos establecidos contractualmente con los clientes. Otro riesgo significativo desde el punto de vista operacional es el de la protección de activos. La Compañía cuenta con una dispersión geográfica importante y cuenta con numerosos controles y medidas para evitar que los empleados descuiden los activos de la compañía o los utilicen para beneficio propio. Según la entrevistada, esta es una manera que tienen los accionistas de supervisar indirectamente las operaciones para proteger el capital y los activos de la empresa. Además, como se mencionó anteriormente, la prevención de fraude es un driver significativo a la hora de generar que las compañías mejoren la calidad de su control interno. Son estos dos los sentidos principales a partir de los cuales la organización busca agregar valor a sus operaciones a partir del control interno. Vale aclarar que los riesgos estratégicos no forman parte de la agenda en ninguna de las dos organizaciones. Independientemente de los matices, llama la atención como en ambas compañías es importante implementar prácticas de control interno con el objetivo de prevenir daños a la reputación, solo en la medida en la que los mismos puedan afectar el desarrollo del negocio. Por otra parte, y coincidiendo con las entrevistas, en la opinión del consultor en riesgos, los procesos de negocio que se encuentran en la prioridad del Management en Argentina son los procesos financieros y/o relacionados con la captura de información contable. En una segunda escala, se ubican los riesgos relacionados con aquellos procesos en los cuales el Management percibe mayor percepción al fraude interno, como por ejemplo, procesos de tesorería y pagos. Los riesgos operativos, se encuentran en un tercer lugar, aunque según el entrevistado, en una consideración mucho menor para la generalidad del Management. En relación este tema, el entrevistado agregó que muchas compañías confunden control interno sobre riesgos operativos con calidad. Y por lo tanto perciben que con alguna certificación externa de calidad, ya cubren estos temas, y no los incluyen dentro de su plan de auditoría, o les dan una

relevancia menor. Según el entrevistado, esto es también parte del proceso madurativo del mercado en relación al control interno. Y en último lugar en la consideración del Management, se ubican los temas estratégicos. En Argentina, el interés del Management sobre control interno en relación a los riesgos estratégicos es prácticamente nulo.

También se observa cómo, en ambas compañías analizadas, la efectividad de los controles o el ambiente de control no son una prioridad cuando su refuerzo implica ir momentáneamente en contra de un negocio o del indicador final de ventas. Es interesante complementar esta visión, con la opinión del consultor en riesgos. Para él, “El Management Argentino se maneja en gran medida a partir de la intuición, incluso en la gestión de riesgos”. Es decir que en la generalidad, el Management se encuentra gestionando riesgos continuamente, aunque basado en la intuición y no necesariamente mediante un enfoque objetivo, sistémico, ordenado, etc. Esto significa que a la hora de evaluar un negocio –potencial o existente-, es esta visión intuitiva del Management la que va a prevalecer, aunque contraste con las conclusiones elaboradas a partir de prácticas de control interno más sistemáticas.

El último tema abordado fue el de las tendencias en el mediano plazo en relación a la práctica de auditoría interna en ambas compañías. En ambos ejemplos se observó la intención de realizar un trabajo continuo en términos de control, y de salir paulatinamente del esquema de auditoría interna tradicional en el cual los procesos se auditan una vez al año, y en caso de producirse hallazgos o irregularidades, las mismas ya se encuentran materializadas. En la Compañía A, el entrevistado indicó que a partir de hace algunos años (4 aproximadamente), el departamento de auditoría interna de la casa matriz tomó la decisión de realizar llamadas periódicas para consultar acerca del estado de ciertos procesos que se consideran como riesgosos en términos de auditoría. Además se aprovechan estos llamados para consultar acerca del estado de acciones de remediación pendientes. Según el entrevistado, el objetivo de estos llamados es reducir la incertidumbre al momento de la auditoría con respecto al estado de ciertos procesos de negocio considerados riesgosos, y de esta manera hacer el proceso de auditoría más eficiente. En la Compañía B, lo indicado por la entrevistada es que la compañía se encuentra en el

proceso de implementación de una práctica conocida como auditoría continua, que consiste en realizar controles mensuales (generalmente coincidentes con el cierre financiero de cada mes) de la información obtenida a través de reportes del sistema. Es decir, se toman reportes del sistema en donde se muestran atributos de la totalidad de las transacciones y se verifica, a través de procesos automáticos denominados “scripts”, que esos atributos se encuentren en línea con los procesos y políticas de la compañía. Según la entrevistada, la ventaja de esta práctica en comparación con la auditoría tradicional es que permite obtener visibilidad sobre la totalidad de las transacciones - y no solo sobre una muestra- y que de existir irregularidades, las mismas son detectadas oportunamente. Además, actúa como un elemento de control interno importante ya que su correcta implementación tiene un impacto positivo en el ambiente de control. Sin embargo, para que esta práctica funcione, es fundamental que el sistema transaccional capture la realidad de las operaciones. Y según la persona entrevistada, esta es la dificultad más significativa con la que se enfrenta la Compañía B en la implementación de la práctica de monitoreo continuo. Estas dificultades planteadas por los entrevistados de ambas compañías, se complementan con la opinión del consultor en riesgos. Para él, las prácticas de auditoría continua se encuentran en una etapa de incipiente desarrollo hace por lo menos cinco años. Si bien es un tema que paulatinamente va penetrando en las organizaciones, todavía se encuentra en estado latente. De todas maneras, en ambos casos analizados, se observa la tendencia de, incluso desde la función de auditoría, realizar un trabajo continuo en la organización.

Además de moverse hacia un esquema de monitoreo continuo que de auditoría tradicional, la tendencia en las organizaciones es, al igual que en el resto de los procesos de negocio –y hasta de la vida cotidiana- incrementar el apoyo en herramientas informáticas, y de análisis de riesgo. Según el entrevistado, en el empleo de herramientas tecnológicas se encuentra la mayor parte de las oportunidades de crecimiento, ya que el mercado Argentino se encuentra significativamente atrasado en este aspecto cuando se lo compara con la media internacional. Por lo general, el Management Argentino es reticente a ver el valor de invertir en herramientas informáticas para la gestión de riesgos. Pero para el

entrevistado, que convive con estas cuestiones, el trabajo basado en hojas de cálculo en Excel e informes en Word (que es la situación actual de la inmensa mayoría de las organizaciones) genera ineficiencias que podrían ser resueltas rápidamente a partir de una mayor inversión en tecnología.

Resulta interesante como, en base a las entrevistas realizadas, se pudo obtener un perfil de distintos tipos de paradigma de control interno en compañías Argentinas. Es a partir de las diferencias y similitudes encontradas en este punto donde se pueden esbozar algunas conclusiones.



5. Conclusión

En base a la bibliografía analizada, queda claro que existe una vinculación, desde el punto de vista teórico, entre gobierno corporativo, control interno, y auditoría interna. Esta vinculación ya fue explorada con profundidad en secciones previas de este trabajo, pero puede resumirse de la siguiente manera: un efectivo sistema de control interno es una de las prácticas de gobierno corporativo a partir de las cuales los stake-holders de la compañía pueden determinar en qué medida la organización mitiga los riesgos inherentes a la actividad que la misma lleva adelante.

La auditoría interna, por otra parte, es una herramienta del Management para reforzar su sistema de control interno, independientemente de cual sea el approach del Management en término de gestión de riesgo, permitiendo la evaluación periódica de la efectividad del sistema de control, y contribuyendo a mejorar el ambiente de control de la organización.

Es decir que desde el análisis teórico, la función de auditoría interna es importante porque protege de manera indirecta a los stake-holders, justamente actuando como elemento reforzador del sistema de control interno y agregando valor a la organización.

Sin embargo en la práctica, la realidad de las organizaciones en Argentina pareciera no darle relevancia a esta condición. En base al aprendizaje obtenido a partir de las distintas entrevistas realizadas, independientemente del tipo de organización, en Argentina pareciera existir cierta reticencia a llevar adelante medidas de control activo sobre las acciones de negocio como las que supone llevar adelante desde de la función de auditoría interna.

También es una realidad que más allá de esta reticencia, existe una tendencia en las organizaciones en Argentina de contar efectivamente con una función de auditoría interna o llevar adelante prácticas de control interno. Pero a partir de las

entrevistas realizadas se puede decir que, dependiendo del perfil de la compañía existirían diferentes incentivos para ello, que no pasan necesariamente por una cuestión de agregar valor a la organización.

Según los casos analizados, en compañías de perfil local, en donde existe una supervisión más directa sobre las operaciones por parte de los accionistas, este incentivo puede darse a través de dos resortes. El primero es exclusivo de organizaciones que por su actividad se encuentran alcanzadas por entes reguladores públicos. En estos casos, cumplir con estándares mínimos de control interno es un requisito, pero además se produce un acercamiento entre la organización ciertas mejores prácticas de control interno, que en función de los casos relevados pareciera generar un ambiente de control y una cultura de control más robustos. Es segundo resorte de este grupo de compañías es la protección de los activos propios, y el temor a sufrir casos de fraude. De hecho, de las entrevistas realizadas se desprende que algunas organizaciones empiezan a percibir el valor de contar con una estructura de control interno sólida cuando son víctimas de fraude o robo de activos. En cambio, en organizaciones con un perfil diferente, como filiales argentinas de compañías internacionales, donde los accionistas no se conocen y la supervisión es ejercida por parte de la casa matriz, en base a los casos analizados el control interno en general parecería ser percibido por el Management local como una exigencia regulatoria con la que es obligatorio cumplir, existiendo al mismo tiempo un interés genuino por las actividades de control sobre el reporte financiero. Esta excepción a la generalidad parecería corresponder al hecho de que en este tipo de compañías, el desempeño del Management es evaluado en función de la información de reporte financiero, por lo que existe un fuerte incentivo para que los reportes financieros reflejen con la mayor certeza posible la realidad de la organización. Ahora bien, este interés parecería no ser similar para el caso de las actividades de control sobre riesgos operativos y en mucho menor medida sobre riesgos estratégicos.

También es interesante que se pudo observar que, en ambos ejemplos estudiados, el control interno contaba con un valor percibido en la medida en que contribuya a cuidar la reputación o la imagen de la marca. Es decir, en la medida en

que contribuya de manera directa a preservar el desarrollo del negocio, y la percepción de valor que la marca construyó en relación a sus clientes.

Otra particularidad generalizada de la relación entre el Management en Argentina y las prácticas de control interno, identificada a partir de las entrevistas realizadas, es que los dueños de procesos de negocio tampoco percibirían a las acciones de control interno –tanto las que son llevadas adelante por auditoría interna como acciones generales- como un elemento de transparencia y protección propia en caso de que alguna controversia o alguna potencial falla en los procesos. Es decir, los dueños de los procesos parecerían sentirse cómodos en ambientes de control relajados, ya que las acciones de control son percibidas como una complicación operativa.

En cuanto a la responsabilidad, tampoco pareciera existir claridad conceptual en cuanto a quien es el encargado de llevar adelante el control interno en la organización. De las entrevistas realizadas, surge que en general los distintos actores de la organización no se encuentran constantemente alineados con respecto a cuál es en cada caso el actor responsable del control interno. En estos casos, para los dueños de los procesos, la responsabilidad del control se encuentra en cabeza de la función de auditoría interna -en caso de que exista, y en caso contrario, el Controller. Sin embargo, desde el punto de vista de los auditores internos, la responsabilidad es del dueño de cada proceso. Esta discrepancia identificada en los casos estudiados se condice con la falta de una cultura general de control. Sin embargo, también se observa que la función financiera –CFO o equivalente- cumple un rol importante. Esta figura adopta un rol, que puede estar formalizado o no, como referente a la hora de control, y suelen ser estos sectores los que cuentan con un ambiente de control más sólido alrededor de sus procesos de negocio.

En base a las entrevistas realizadas, y los casos tomados como ejemplo, se desprende entonces que el Top Management en Argentina no contaría con una cultura de control desarrollada, y que se han identificado tres factores culturales principales en los cuales se apalanca esta característica. El primer factor

identificado es la percepción social de que aquel que controla es alguien que busca perseguir y castigar y no actuar como un instrumento de control y aportar valor a la organización. Parecería existir cierta desconfianza sobre los objetivos de aquel que lleva adelante acciones de control. El segundo factor es que para el Top Management en Argentina lo más relevante son los resultados. Esto genera que culturalmente, los resultados del negocio se encuentren por encima de todo lo demás, incluso la sostenibilidad de los mismos, lo que es lo mismo que la consecuente mitigación de los riesgos que puedan afectar esos resultados. Por último, el tercer factor identificado es la dependencia de las actividades de negocio en las personas que las llevan adelante por sobre la estructura que las soporta. Y al existir dependencia en las personas, se quita el foco sobre controlar los procesos. Estos tres factores no actúan en forma independiente sino que confluyen constantemente para afectar la valoración del Management sobre el control interno.

Los factores culturales, identificados en los casos estudiados, que afectan la relación entre control interno y percepción de valor por parte del Management parecerían estar profundamente arraigados en la cultura de negocios en Argentina. Uno de estos factores culturales es la confianza que el Top Management en Argentina otorga a la intuición y a los aprendizajes de la propia experiencia personal a la hora de evaluar y modificar la cultura de control de la organización. Sin embargo, se observan alguna tendencia que tiende a afectar esta relación a futuro. Esta tendencia tiene que ver fundamentalmente con la generación y disponibilidad de información en relación a los procesos de negocio de la compañía, y consiste fundamentalmente en unificar la información de gestión con la información de control y contado con disponibilidad de la misma en tiempo real. Aplicado específicamente a la función de auditoría, esto significa que muchos procesos puedan auditarse en tiempo real sin la necesidad de esperar a que se encuentren incluidos en el plan de auditoría. Adicionalmente, también implica la posibilidad cada vez más palpable de testear la totalidad de las transacciones relacionadas con un determinado proceso en vez de una muestra de transacciones, aumentando así la efectividad de las acciones de control.

Para finalizar, se puede concluir entonces que, si bien existe una relación teórica entre control interno y valor, en función a los casos analizados, en la práctica en las organizaciones en Argentina influirían factores culturales que generan reticencia por parte del top Management de percibir al control interno como un elemento de generación de valor en los negocios.

6. Bibliografía

Libros:

- Bologna, Jack; "The Accountant's Handbook of Fraud and Commercial Crime"; Wiley and Sons, USA, 1993.
- Knight, F. "Risk, Uncertainty and Profit". Washington, 1971.
- Laffont, Jean-Jaques & Martimort David; "The Theory of Incentives I"; Toulouse, 2001.
- Rohel-Anderson, JM; "El manual del controler"; Bilbao, 2002.

Papers:

- Allen, J; "Governing for Security: Protect Stakeholder Interests"; News at SEI, Carnegie Mellon University; Abril de 2005.
- Buheler, K y Pritsch, G; "Running with risk"; The McKinsey Quarterly; Financial Times, 2004.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; ERM-Integrated Framework, Executive Summary; 2009.
- Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; "Marco Conceptual sugerido para la práctica profesional de la Auditoría Interna"; 2012.
- Institute of Internal Auditors; Definition of Internal Audit Function.
- Institute of Internal Auditors, "The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management". 2009.
- KPMG, "El Fraude Corporativo en América Latina", 2011.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE"; 2004.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; "White Paper Sobre Gobierno Corporativo en América Latina"; 2004.