

# EL CONTROL INTERNO COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL MODELO COSO Y SUS ALCANCES EN AMÉRICA LATINA

**Julián Pablo Laski**

Director de Consultoría de la Firma *PKF Argentina*

- Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires)
- Máster en Gobierno y Desarrollo Local (*Universitat Oberta de Catalunya, España*)
- Postgrado en Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas (Instituto Internacional de Gobernabilidad de España y TOP, Argentina).
- Postgrado en Management (Instituto Tecnológico de Buenos Aires)
- Auditor líder de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000, certificado por el IRCA (*International Register of Certificated Auditors*) del Reino Unido.

## Introducción

La noción de “control” ha variado significativamente a lo largo de las últimas décadas, para pasar de una visión tradicional basada en verificaciones detectivas o correctivas, hacia una orientación más amplia que prioriza la necesidad de establecer sistemas preventivos de control.

Desde siempre, ha existido una sustancial diferencia en cuanto al entendimiento del concepto de control entre la cultura latina y la cultura anglosajona. Según la primera de ellas (originada principalmente en los países latinos de Europa y luego difundida hacia el continente americano), control se asocia con “verificación o examen”, contribuyendo a constatar desviaciones entre lo previsto y lo realizado. En cambio, considerando los principios de la cultura anglosajona, control significa “guía, impulso correctivo”, donde subyace la idea de acción correctiva inmediata. Como puede verse, esta última posee una inclinación más positiva, puesto que involucra la noción de proactividad en un contexto que promueva la prevención, más que el juzgamiento de hechos pasados.

Antiguamente, la noción globalmente difundida de control interno consideraba a éste a partir de un enfoque eminentemente operativo –contable, donde los controles de tipo *hard* eran los únicos aceptados, y mediante los cuales se buscaba fundamentalmente verificar ex ante o ex post que se cumplieran ciertos requisitos legales o normativos de las operaciones contables de una organización. En este sentido, es relevante señalar que la literatura gerencial moderna abandona la connotación de control y la sustituye por otras de las que se derivan las nociones de retroalimentación y aprendizaje, ya que la connotación de control se asocia invariablemente con la vertiente contraria al espíritu del Modelo COSO. Quizás pueda considerarse que este último modelo carece de un problema semántico en cuanto a la temática que trata, ya que viene a romper los esquemas de lo que siempre se consideró como “control”. Probablemente se trate de un subposicionamiento del concepto de control, el cual no se vincula en el pensamiento de la gente con una herramienta que agrega valor, sino mucho más con la idea de “mal necesario”.

Fundamentalmente, debido a las presiones existentes como consecuencia del fracaso de los sistemas antiguos de control, que no contribuyeron a evitar grandes fraudes contables y financieros, diversas organizaciones y agrupaciones de profesionales del área de contabilidad de diferentes países elaboraron nuevos modelos basados en una visión moderna e integrada. Los enfoques más conocidos de control interno diseñados durante los últimos veinte años son los Modelos COSO, *CoCo*, *Combined Code* y *Cadbury*. Entre éstos, el Modelo COSO (de origen estadounidense) es el que mayor difusión ha adquirido, especialmente en el continente americano.

Una de las razones más importantes que han originado una fuerte expansión del Modelo COSO reside en el hecho de que éste incrementa las probabilidades de que una organización se gestione de manera eficiente, proveyendo un enfoque integral y herramientas institucionales que sirven de apoyo para encarar medidas de mejora continua. Por medio del presente documento, se presenta una metodología sustentada en los principios del Modelo COSO, el que demuestra la forma en que el enfoque puede resultar sumamente beneficioso para la gestión institucional.

Es importante destacar que la metodología aquí expuesta provee una seguridad razonable (y no absoluta) en cuanto a su contribución a la mejora en la gestión organizacional. En este sentido, es posible mencionar que, por un lado, los directivos de una organización que cuente con la más sólida estructura de control, pueden de todos modos tomar decisiones de negocios equivocadas que lleven a aquélla a fracasar con relación a los objetivos que se ha propuesto; y, por otro lado, una organización puede ser altamente eficaz en lo que respecta al logro de sus metas, pese a no contar con una estructura de control adecuada.

### **El concepto tradicional de control interno**

La primera noción de control interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), en 1949, y mediante las modificaciones incluidas en SAS Nro. 55, en 1978. El control interno, de acuerdo con esta concepción tradicional, constituía una herramienta cuya función básica era detectar si las organizaciones funcionaban del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas; esto es, ayudaba a establecer si su pa-

trimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera dolo o fraude, y contribuía a determinar si los informes financieros se correspondían con la realidad de la situación de la organización.

Dentro de la mencionada visión tradicional de control, los propietarios, gerentes, empleados y otras personas relacionadas con la organización veían al director financiero, al *controller*, o al auditor interno como aquellas personas que poseían la responsabilidad primaria de asegurarse de que los controles internos estuvieran bien diseñados y funcionaran apropiadamente. Asimismo, se consideraba a los auditores externos como principales custodios del sistema de control interno, debido a su responsabilidad de dictaminar acerca de los estados financieros.

Esta percepción sobre quienes son responsables del control interno persiste hasta el día de hoy en numerosas organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica. Especialmente en las instituciones de Gobierno, se mantiene un concepto anticuado sobre la función de control y la responsabilidad de quienes deben ejercerla; en muchas ocasiones, esto funciona de este modo, debido a que han sido estas personas las que se han encargado de mostrarlo así.

### **La nueva concepción: un enfoque integrado**

Actualmente, el concepto de control interno es mucho más amplio de lo que solía ser. Hoy en día las autoridades deben ser proactivas y tomar al control interno como una prioridad, partiendo de la adopción de una definición amplia que haga que la administración de éste sea una responsabilidad de todos los empleados. El control interno debe convertirse en una parte natural de la cultura organizacional.

La contabilidad es, hoy en día, sólo un elemento más del modelo de control interno; en la actualidad, se consideran aspectos *soft* como riesgos o el ambiente de control, orientando los fines de la estructura de control a colaborar con el logro de la eficiencia organizacional, a la maximización de los resultados y al cumplimiento de las obligaciones y regulaciones a las que se encuentran sometidas las empresas, ya sean públicas o privadas. Todo esto, sin descuidar ni olvidar los objetivos de protección originales (controles y aspectos *hard*).

Los modernos conceptos de control establecen que éste constituye una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como contaduría o auditoría interna. El control, bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización.

En el marco de la definición de una nueva concepción del control interno, es importante resaltar el concepto de la responsabilidad o rendición de cuentas (*accountability*), como uno de los factores clave para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad (aunque no una seguridad absoluta), con relación a la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

En términos generales, de acuerdo con la concepción moderna de control, es necesario destacar que la importancia de un eficiente sistema del mismo radica en que su principal propósito es detectar, con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos. Es decir, que del enfoque detector y correctivo que poseía la visión tradicional, se pasa a una idea preventiva e integral del control; de ahí, se desprende su gran utilidad como herramienta para la gestión de la organización, ya que provee a la misma de una ayuda continua en lo que respecta a trazar el camino hacia el logro de los objetivos, enderezando el camino cuando aún se está a tiempo de hacerlo. En otras palabras, es necesario distinguir entre síntomas y problemas: mientras que el control correctivo "corrige" problemas, el control preventivo identi-



Tradicionalmente el control veía al director financiero, al *controller*, o al auditor interno como los poseedores de la responsabilidad primaria de que los controles internos tuvieran buen diseño y correcta función.

fica síntomas antes de que éstos lleguen a convertirse en problemas.

La definición antigua del control interno se basaba en la idea de concebir al mismo como un elemento añadido a las actividades organizacionales y, por ende, era visto como una carga inevitable dentro de cada sistema. A partir de la elaboración y difusión de los conceptos modernos, se comprende que el control interno interactúa entrelazado con las actividades propias de la gestión organizacional. Por ello, al no entenderse como una carga sino como una ayuda, resulta más efectivo en virtud de su incorporación a la estructura organizacional. Como sostiene Danilo Lugo, de la *US Inter-Affairs*, las definiciones modernas de control interno son amplias por dos razones. Primero, por ser el camino para tener un acercamiento a la visión de control interno de los negocios de los directivos con los ejecutivos principales. De hecho, ellos a menudo hablan en términos de control y existir o vivir en control. Segundo, acomodarse a los subgrupos del control interno. Aquéllos que necesitan poder concentrarse en algo separadamente, por ejemplo, controles sobre información financiera o controles relativos a acatamiento de regulaciones legales.

## La definición de los nuevos estándares de control basados en un enfoque integrado

Como consecuencia de la necesidad de actualizar el concepto de control interno, diversas asociaciones de profesionales contables encararon en los últimos veinte años la tarea de definir una nueva idea de control cimentada en una concepción moderna. Si bien el Modelo COSO, estadounidense (eje central de esta ponencia), sea tal vez el que mejor agrupa y aglutina las diferentes concepciones incluidas en los demás enfoques, es importante mencionar que existen experiencias en otros países y organizaciones profesionales, las que han diseñado numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo.

Los más conocidos, entre éstos, son los siguientes: CoCo (Canadá), del cual se especificarán sus rasgos salientes más adelante; *Cadbury* (Reino Unido); *Vienot* (Francia); *Peters* (Holanda); y *King* (Sudáfrica). Los modelos COSO y CoCo son los mayormente adoptados en toda América.

La aplicación de los nuevos enfoques de control interno ya ha sido recogida en la legislación y normativa correspondiente a los métodos de fiscalización en numerosos países del continente americano. Los modelos modernos de control están siendo progresivamente incluidos como base para la definición de los procedimientos de los organismos de contraloría en diversos países, por ejemplo:

- Costa Rica: mediante de la Ley 8292 de Control Interno, del año 2002, se establecen los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y la evaluación de sus sistemas de control interno. Aunque en dicha norma no se hace mención al Modelo COSO, está claro que se toman los principios de dicho modelo para configurar las estructuras de control.
- Colombia: se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la Ley 87 de 1993; esta Ley establece los objetivos que la administración busca que se cumplan en pos del bienestar común, intentando una adecuada gestión y un control ciudadano conforme con

las características estudiadas y analizadas en el Modelo COSO para sus adecuados diseño, interpretación, implementación y evaluación.

- Argentina: el Banco Central de la República Argentina, por medio de su Circular N° 2525, de abril de 1997 (y complementarias) determinó la estructura de control interno con la cual debían contar los bancos y entidades financieras, adoptando un esquema idéntico al establecido en el modelo COSO.
- Estados Unidos: A partir de la *Sarbanes-Oxley Act* [SOX](año 2002), se obliga a las empresas a adoptar fuertes sistemas de control. La Ley *Sarbanes Oxley* ha constituido un gran avance en materia de gobierno corporativo, puesto que se trata de una ley-marco que ha establecido un punto de referencia para una gran cantidad de empresas (las que están obligadas a cumplir y las que desean mejorar su sistema de control). Si bien la SOX no menciona al COSO como modelo de control interno a adoptar, la relación resulta evidente. Más aún, luego de que el PCAOB (*Public Companies Oversight Board*) estableció que aquellas empresas que debían cumplir con la SOX, debían hacerlo a través del Modelo COSO. La forma en que la Ley *Sarbanes-Oxley* se ha convertido en un pilar del gobierno corporativo, se basa fundamentalmente en el hecho de que la conformidad con esta mencionada ley requiere de la gerencia de alto rango para desarrollar e informar controles internos. Para ello, la gerencia debe revisar y analizar la información operacional en busca de irregularidades y evaluar los sistemas y controles que generan estas cifras e información.

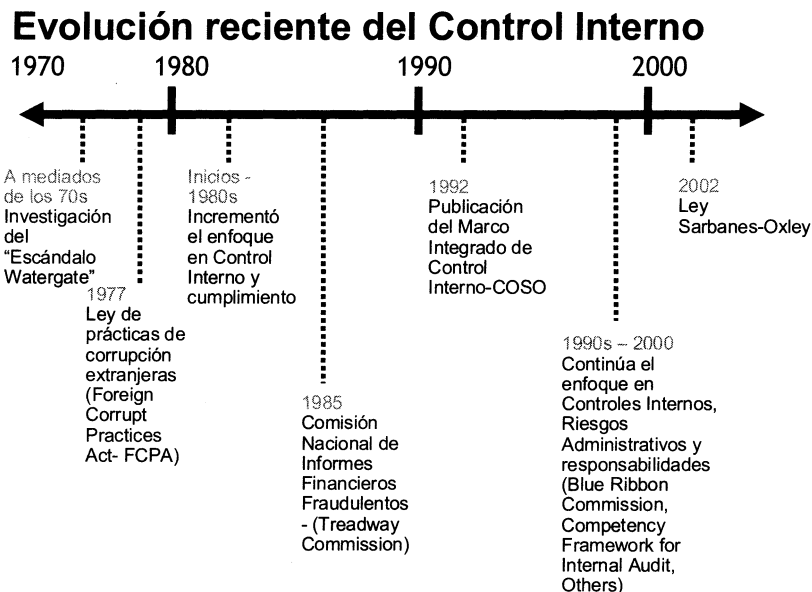
Por otra parte, los organismos financieros internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, o la Comisión Europea han establecido recientemente la necesidad de utilizar la metodología COSO en auditorías o consultorías de diferentes proyectos en organizaciones públicas latinoamericanas.

A pesar de que existen numerosos países en América Latina, como el caso de México, en los que no se cuenta con un marco formal de control generalmente aceptado, ha habido esfuerzos por parte de la comunidad empresarial por adoptar COSO como modelo más difundido. En el caso puntual de

México, tal como señala Jesús González Arellano, del Instituto de Ejecutivos de Finanzas, se observa que se han hecho muchos esfuerzos por avanzar en la implementación de sistemas sólidos de control, como por ejemplo mediante la creación de comités de auditoría. Éstos han sido creados considerando requerimientos de cumplimiento, pero no han logrado establecer una dinámica eficiente en la organización que otorgue valor agregado. Cuentan con los miembros suficientes, se reúnen en los periodos marcados bajo las mejores prácticas, y sus

miembros cuentan con los perfiles requeridos; sin embargo, poseen las herramientas suficientes para realmente vigilar el cumplimiento de los aspectos críticos del negocio.

Por lo anteriormente expuesto, puede verse que cronológicamente ha habido variaciones significativas en el concepto de control, debido a los acontecimientos que han ido marcando la pauta en este sentido. En la gráfica que se presenta a continuación, puede visualizarse con mayor claridad la evolución cronológica del concepto:



Es necesario destacar que, como suele ocurrir, existe una brecha entre lo que disponen las normas y la realidad. En la mayoría de los países, la legislación existe y los funcionarios o los profesionales la consideran únicamente para dar cumplimiento a sus disposiciones en forma estricta, sin tener en cuenta el espíritu del enfoque ni aplicarlo en forma adecuada. El colapso del sistema bancario en Argentina hacia finales del año 2001 es una clara muestra de que, pese a que se posea en la teoría el mejor sistema o el modelo más sofisticado, su mera existencia no logra asegurar el éxito de su aplicación.

Pese a la existencia de la mencionada brecha, tanto en el sector público como en el privado, la tendencia muestra una marcada inclinación dirigida a entender al control interno como una herramienta de ayuda al logro de la eficiencia, abandonándose la idea tradicional del mero aseguramiento de la legalidad.

Esta nueva orientación esta relacionada con el principio de rendición de cuentas o *accountabi-*

*lity*, que se está difundiendo cada vez más como resultado de la ola globalizadora. De acuerdo con la definición de rendición de cuentas surgida de la XIX Conferencia Interamericana de la Asociación Interamericana de Contabilidad que tuvo lugar en Buenos Aires (Argentina) en octubre de 1991, "[...] rendir cuentas es responder [...] es el deber de toda persona que maneja bienes o dinero, o que ha recibido la encomienda de realizar cualquier tarea en nombre de otros, de responder sobre la forma en que cumplió sus obligaciones, incluida la información suficiente sobre su gestión. Esta obligación implica la de establecer una estructura adecuada de organización para cumplirla, la que deberá ser evaluada en su efectividad y capacidad de cumplimiento por una entidad independiente y superior".

Indudablemente, la estructura a la que hace mención la declaración antes expuesta es la estructura de control interno, basada en una concepción moderna y en un enfoque integral.

El Informe COSO, emitido en 1992 en Estados Unidos tras cinco años de estudios y discusiones, ha pretendido desarrollar una noción global, uniforme y homogénea de control interno que permita contar con una referencia conceptual común.

El nombre COSO se deriva de las siglas en el idioma inglés correspondientes al Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión *Treadway*, conformada en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizan la máxima transparencia informativa en ese sentido. En 1987, el Comité emitió un informe recomendando, entre otros puntos, trabajar en forma conjunta para revisar toda la literatura referente al control interno, y lograr su integración en un solo cuerpo. Dicho proceso culminó, como fue expresado, con la publicación del Informe COSO, en 1992.

La Comisión *Treadway* estaba integrada por las cinco instituciones más representativas en Estados Unidos en materia de contabilidad-finanzas-auditoría interna:

- *American Accounting Association (AAA)*
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*
- *Financial Executive Institute*
- *Institute of Internal Auditors (IIA)*
- *Institute of Management Accountants (IMA)*

Este Comité emitió un informe titulado *Internal Control-Integrated Framework* (Informe COSO), para establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las instituciones.

El Informe COSO define control interno como “[...] un proceso, realizado por el directorio, las gerencias y demás personal, diseñado para proveer certeza razonable de que una institución pueda lograr los siguientes objetivos institucionales:

- Operaciones eficaces y eficientes.
- Producción de informes financieros (o de negocios) confiables para la toma de decisiones internas y para el uso de terceros.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones que la apliquen.

Además, el Informe COSO divide el control interno en los siguientes cinco componentes, los cuales están relacionados con los objetivos institucionales y deben estar presentes y funcionando eficientemente:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

A partir de la publicación del Informe COSO, en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo, como ya fue comentado, participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, ejecutivos de finanzas y auditores internos, ha resurgido en forma extraordinaria la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual se derivó de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización (ello, ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los años anteriores a su elaboración).

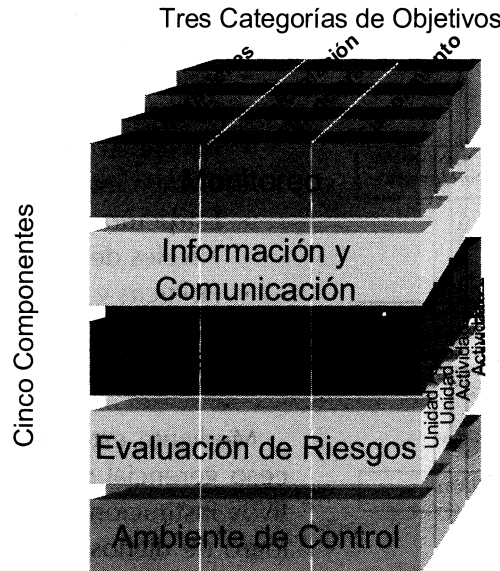
El Modelo COSO, tanto con la definición de control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, la cual está caracterizada por una filosofía que propugna valores tales como la orientación a resultados, la transparencia, la eficiencia y la búsqueda de la excelencia a través del seguimiento de las mejores prácticas. Por ello, es igualmente aplicable en una empresa privada, en un ministerio o en una ONG, ya que a través de la mencionada cultura que promueve, permite evitar eventuales crisis de legitimidad.

El enfoque COSO ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos persiguen los mismos propósitos; y las diferentes definiciones, aunque no son idénticos, muestran mucha similitud. Quizá las diferencias más marcadas se dan en el ámbito de los supuestos, las prácticas y técnicas gerenciales que los hacen operativos. En tal sentido, la aproximación aquí desarrollada bajo los principios rectores del modelo y sobre la base de las experiencias de asistencia técnica realizadas, define conceptos, herramientas y prácticas integradas de gestión.

A los efectos de comprender el Modelo COSO con mayor facilidad, se presenta a continuación un cuadro que resume de forma sintética el marco integrado:

dología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por medio de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en

### Relación entre Componentes y Objetivos



### Aplicación práctica del Modelo COSO. Las experiencias en América Latina

Conceptualmente, el Modelo COSO puede ser considerado innovador, moderno y hasta revolucionario en algunos aspectos. El problema, como en muchos casos, surge a la hora de llevar a la práctica dichos conceptos y de aplicarlos a la realidad de las organizaciones.

El Modelo COSO, considerando conceptos, herramientas y prácticas gerenciales para la implementación del enfoque basada en una visión pragmática e integradora, permite considerar al control interno como una herramienta fundamental para la gestión organizacional, si se realiza una interpretación sobre la base de los siguientes principios:

- El control interno es un proceso que agrega valor a las instituciones.
- Los cinco componentes del enfoque COSO (luego detallados) permiten capturar la estructura y dinámica de la organización bajo análisis, de manera rápida y precisa.
- Un adecuado ambiente de control, una meto-

actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

- El control interno bajo un enfoque integral se erige como un mecanismo de aprendizaje tanto para los individuos en la organización como para esta misma, siendo ésta la ventaja comparativa más grande que puede tener una institución o empresa.

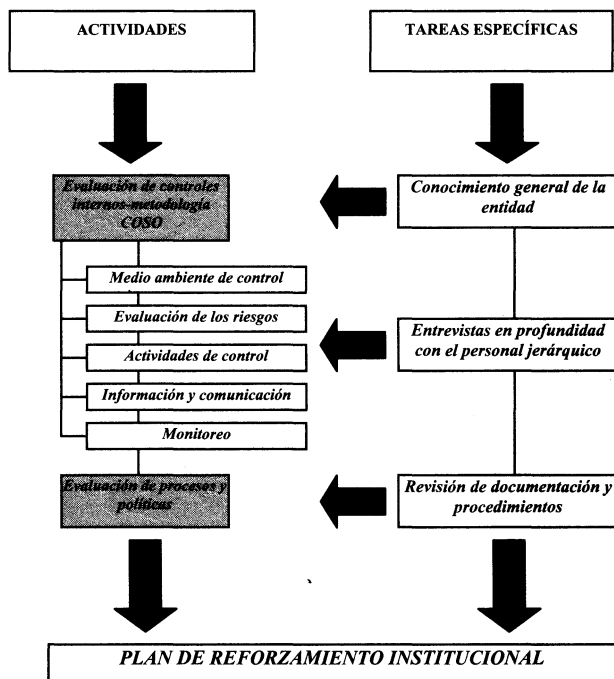
Bajo esta interpretación y la metodología elaborada, el enfoque COSO puede ser utilizado en la realidad en dos líneas de acción separadas pero complementarias:

- Desarrollo de diagnósticos organizacionales-institucionales y establecimiento de planes de intervención.
- Monitoreo continuo de la estructura de control interno como método de contribución a la gestión.

#### *Diagnósticos organizacionales- institucionales*

El enfoque COSO puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico organizacional muy potente, ya que permite abordar y analizar la realidad de la organización con una considerable celeridad y en una forma bastante precisa, mediante la revisión de los cinco componentes que configuran la metodología. Tanto en instituciones

**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE LOS CONTROLES INTERNOS**



del Sector Público como del Privado, las experiencias prácticas demuestran que es posible analizar la situación de las organizaciones en cuanto a estructura, procesos, sistemas, procedimientos y recursos humanos mediante una visión amplia e integradora.

La utilización de la metodología para el desarrollo de diagnósticos se basa en la revisión de los cinco componentes del enfoque, mediante el esquema que se plantea a continuación:

El análisis para la elaboración del diagnóstico debe realizarse a través de la revisión de los cinco componentes que integran el enfoque COSO. El abordaje de dicha revisión puede ser sintetizado del siguiente modo:

*Revisión del entorno de control*

El entorno de control establece el tono de la institución al influenciar la conciencia de control de su personal. Es el cimiento para los demás componentes de control interno, proveyendo disciplina y estructura.

En el análisis efectuado en diferentes instituciones públicas y privadas, este apartado constituye un aspecto fundamental de la revisión, puesto que

representa la base para la evaluación de la filosofía de control organizacional. Los factores considerados para este análisis son los siguientes:

- Preocupación desde el máximo nivel
- Valores éticos
- Capacitación y desarrollo profesional del personal
- Nivel de delegación de responsabilidades -empowerment
- Políticas de la organización
- Filosofía de dirección
- Integridad y capacidad de los recursos humanos
- Compromiso con la excelencia y la transparencia
- Estructura organizacional y de gestión
- Niveles de autoridad y responsabilidad
- Políticas y procedimientos de personal

*La revisión de los riesgos*

Mediante este componente, se identifica el proceso gerencial para el establecimiento de los objetivos institucionales y los riesgos asociados con el logro de dichos objetivos, y se evalúa si los riesgos son manejados adecuadamente. En este apartado se consideran las siguientes categorías de objetivos:

- Objetivos operacionales
- Objetivos de informes financieros
- Objetivos de cumplimiento

Algunos de los factores determinantes que se toman en cuenta para la evaluación de este componente son los que se enumeran a continuación:

- Políticas y procedimientos
- Aprobaciones y autorizaciones
- Conciliaciones y verificaciones
- Seguridad de activos
- Segregación de funciones

Es importante destacar que en el año 2002, la Comisión Treadway publicó a efectos de revisión y discusión un nuevo enfoque (Modelo COSO -Enterprise Risk Management o ERM), que no trata sobre control interno sino que lo complementa. Dicho modelo, basado en la intervención sobre la administración de riesgos en la organización, amplía el alcance del Modelo COSO, enfatizando la importancia de los aspectos estratégicos y expandiendo el espectro del enfoque mediante la incorporación de nuevos conceptos a ser revisados.



En lo que respecta al análisis de riesgos, a partir de la difusión de este modelo, el mismo se efectúa revisando los siguientes aspectos:

- Identificación de eventos
- Valoración de riesgos
- Respuesta al riesgo

#### *Revisión de las actividades de control*

El análisis de las actividades de control es utilizado para comprobar o verificar, mediante pruebas selectivas, que las principales observaciones detectadas como consecuencia del análisis de los demás componentes son correctas. Dichas pruebas son efectuadas comprendiendo:

- Procesos de pagos, compras, ventas, cobranzas, recepción y almacenamiento
- Método para la elaboración y presentación de reportes
- Conciliaciones bancarias y análisis de otras cuentas
- Autorizaciones
- Verificación de las auditorías internas
- Sistemas computarizados administrativo-financieros
- Manejo de los archivos y correspondencia
- Otros trámites administrativos

#### *La revisión de la información y la comunicación*

A partir del análisis de este componente, se revisa la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información de una forma y en un periodo que le permita al personal cumplir con sus responsabilidades.

En este apartado se considera lo siguiente:

- La integración de la información con las operaciones y calidad de la información. Con relación a la calidad de la información, se analiza si ésta es apropiada, oportuna, corriente, fiable y accesible.
- La comunicación de la información institucional (interna, externa, y otros tipos de comunicación).

Algunos de los factores determinantes para la evaluación de la información y la comunicación son:

- Si el sistema de información implementado

brinda información operativa, financiera y administrativa-contable.

- El establecimiento de una comunicación eficaz y multidireccional
- La disposición de información útil para la toma de decisiones

#### *Revisión de los procesos de monitoreo*

Comprende el análisis de los procesos utilizados en las organizaciones para determinar, supervisar o medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno a través del tiempo.

En este apartado se considera lo siguiente:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad
- Las evaluaciones separadas (alcance y frecuencia, quién evalúa, proceso de evaluación, metodología, documentación, y plan de acción)
- Las condiciones reportables (fuentes de la información, qué debe ser reportado, a quién se reporta, y las directrices para condiciones reportables)
- El papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control

#### ***Conclusiones y recomendaciones –El plan de transformación o modernización***

Una vez efectuado el diagnóstico de los controles internos tras las revisiones efectuadas según lo descrito en los párrafos precedentes, es posible desarrollar matrices de fortalezas, debilidades y necesidades u oportunidades de mejora, además de elaborar una serie de recomendaciones para la mejora de la gestión organizacional, incluyendo un plan de acción para su ejecución, con tareas, responsabilidades y tiempos de ejecución.

#### *El monitoreo continuo de la estructura de control interno como método de contribución a la gestión*

Así como los diagnósticos son ejecutados en momentos puntuales para analizar la situación en un momento determinado, el Modelo COSO también puede ser utilizado, a través de una interpretación metodológica, para evaluar los controles desde un punto de vista amplio (involucrando a toda la gestión organizacional), en forma continua.

El monitoreo de la estructura de control interno puede ser llevado a cabo como forma de supervisar el cumplimiento de las medidas de mejora recomendadas anteriormente. Este componente es indispensable en el caso que se diseñe un plan de transformación, debido a que si, por ejemplo, no se verifica que se estén cumpliendo los lineamientos del plan estratégico, o si no se miden indicadores en forma periódica o sistemática, el hecho de contar con las medidas de mejora por sí solas resulta insuficiente.

El proceso de revisión hace hincapié en dar seguimiento a recomendaciones efectuadas a través de informes anteriores de monitoreo, delineando planes de acción operativos para el próximo periodo (identificando responsables y tiempos). De este modo, se logra configurar un esquema sencillo, basado en una herramienta moderna como el Modelo COSO, que ayuda al éxito de la gestión.

### **Las experiencias concretas que sustentan la hipótesis**

A los efectos de clarificar la forma en que el Modelo COSO puede constituirse en una herramienta gerencial, se presentan a continuación casos concretos en los que este marco integrado ha podido contribuir a mejorar la gestión de las organizaciones. Los ejemplos se presentan analizando la aplicación del Modelo COSO en cada uno de los cinco componentes antes presentados, y divididos en dos partes: utilización en el sector público y en el sector privado.

#### *Sector Público*

##### *El entorno de control: entidad centralizada del Gobierno de Puerto Rico*

En una entidad del Gobierno central puertorriqueño, creada con el fin de prestar servicios a una entidad gubernamental mayor, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional utilizando la metodología COSO. Mediante dicho análisis, se detectó que la institución llevaba a cabo sus procesos en forma rutinaria y medianamente eficaz pero reactiva, sin efectuarse planes de ningún tipo (ni estratégicos, ni operacionales) y sin calcularse o elaborarse indicadores que permitieran conocer si los servicios contaban con la calidad requerida, o sin tener conocimiento

el tiempo promedio de demora en la prestación de servicios. Como consecuencia de ello, se propuso (y se llevó a cabo) el diseño de un plan estratégico de cinco años y planes operativos anuales por área, diseñando una serie de indicadores de calidad y eficacia. Como consecuencia del trabajo realizado, esta entidad comenzó a desarrollar sus actividades conociendo el rumbo al cual se dirigía y controlando que la gestión organizacional se dirigiera en ese sentido.

##### *La información y la comunicación: Secretaría de Estado de la República Dominicana*

El almacén de suministros de una Secretaría de Estado de la República Dominicana contaba con un sistema de información instalado que presentaba fallas recurrentes en su funcionamiento, ya que no registraba determinados movimientos, tales como salidas internas y transferencias. Por ese motivo, los empleados del almacén optaban por emitir y enviar al director de Administración y Finanzas los reportes generados por el sistema, junto con una hoja de trámite escrita a mano en la cual se detallaba el stock físico real (que, por supuesto, difería significativamente del informe emitido por el sistema). La falla en la herramienta informática generaba una importante falla de control y perjudicaba seriamente la toma de decisiones adecuada: si la información no era fiable, al director de Administración y Finanzas se le complicaba, entre otras cosas, tomar la decisión de efectuar adquisiciones para reponer las existencias, o planificar sus necesidades de aprovisionamiento. Pese a que la recomendación que se efectuó aplicando el Modelo COSO como consecuencia de esta observación era obvia y lógica (revisar el sistema o adquirir uno nuevo), los empleados del almacén nunca se lo habían planteado por la falta de control existente en la mencionada Secretaría.

##### *El monitoreo: una empresa pública de Puerto Rico*

Utilizando el Modelo COSO, se efectuó un diagnóstico de controles internos en una corporación pública puertorriqueña de gran envergadura. Durante el análisis, se observó que la entidad contaba con una Unidad de Auditoría Interna correctamente conformada, con auditores capacitados y bien entrenados que efectuaban revisiones puntuales de actividades de control (de acuerdo con la visión tradicional de control interno), en forma tri-

mestral. Pese a que las auditorías poseían un nivel de calidad considerable y se señalaban importantes aspectos en los informes presentados, se detectó que las recomendaciones emanadas de dichos reportes no eran consideradas: los destinatarios de los informes los guardaban, considerando que una vez emitidos éstos, el trabajo ya estaba hecho. La recomendación efectuada por el equipo consultor consistió en establecer un sistema de seguimiento de las observaciones o los señalamientos de los auditores, identificando responsables y plazos para su cumplimiento y consideración.

### *Sector privado*

#### *La evaluación de los riesgos: una empresa constructora argentina-boliviana*

Como consecuencia del análisis de los controles internos efectuado en una empresa constructora mediana de capitales mixtos, argentinos y bolivianos, se identificó la siguiente situación: la empresa estaba construyendo una obra en una pequeñísima localidad del interior de Argentina, habitada en su mayoría por aborígenes (que eran quienes trabajaban como albañiles en las obras), distante a 400 kilómetros de la ciudad más cercana y de la sucursal de un banco más próxima. Por ello, la empresa debía pagar los salarios de los trabajadores en efectivo, trasladando 400 kilómetros el dinero en un automóvil particular cada quince días. A través de la revisión, utilizando la metodología COSO, se determinó que la empresa no había identificado un riesgo considerable, y se recomendó contratar un servicio de transporte de dinero en lugar de llevarlo directamente un pagador o tesorero.

Las actividades de control: una empresa uruguaya proveedora de servicios

Efectuando el análisis, según el enfoque COSO, de las actividades de control implementadas por una empresa proveedora de servicios informáticos en Montevideo, Uruguay, se observó que al pagar una factura, no se colocaba a dicho comprobante un sello que tuviera impreso el concepto "pagado", sino que solamente se adjuntaba el mismo a la orden de pago. Ello configuraba una seria deficiencia de control, ya que de ese modo se corría el riesgo de abonar la misma factura en dos oportunidades (lo cual, por otra parte, ya había sucedido una vez).

Por lo tanto, se recomendó a la gerencia colocar dicho sello a todos los justificantes de pago, además de registrar adecuadamente y en forma oportuna cada erogación.

Por medio de estos ejemplos reales, se puede entender la forma en que el Modelo COSO, como objeto de estudio del presente trabajo, no debe quedarse sólo en un concepto abstracto o académico. El Modelo COSO es un marco integrado que afecta e influye directa y concretamente en las organizaciones, completando un espacio vacío que quedaba al considerar al control bajo la concepción antigua. Los casos antes citados refuerzan la hipótesis central del trabajo, puesto que demuestran que el Modelo COSO es una herramienta gerencial que, aplicada bajo una metodología de trabajo definida, contribuye a mejorar la gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

### **Los factores críticos de éxito**

Es importante destacar que en cualesquiera de las utilidades que se hagan del Informe COSO de las aquí planteadas, se requiere el apoyo explícito, permanente y firme de la dirección. Puesto que según la propia definición tomada por el Modelo COSO, el control interno es un proceso cuya responsabilidad máxima está asignada a los niveles directivos; y, por lo tanto, la aplicación exitosa depende en gran medida del mencionado apoyo. Las organizaciones latinoamericanas están acostumbradas a estructuras verticales donde la autoridad máxima tiene un poder casi supremo, por lo que las decisiones emanadas de los órganos de mayor jerarquía poseen un peso específico muy elevado. Entonces, un soporte relativo o parcial de la dirección lleva a este tipo de proyectos al fracaso antes de comenzar a ejecutarlos.

Por otro lado, es importante resaltar y considerar la importancia fundamental de los factores humanos involucrados. Estudios recientes<sup>1</sup> señalan que aproximadamente un 90% de los proyectos de cambio que fracasan, lo hacen debido a que los factores humanos no han sido tenidos en cuenta en forma adecuada. Por ello, es necesario un enfoque estructurado y disciplinado que:

- Logre mejoras significativas y medibles: las mejoras que se producen como consecuencia de los proyectos de transformación deben ser sus-

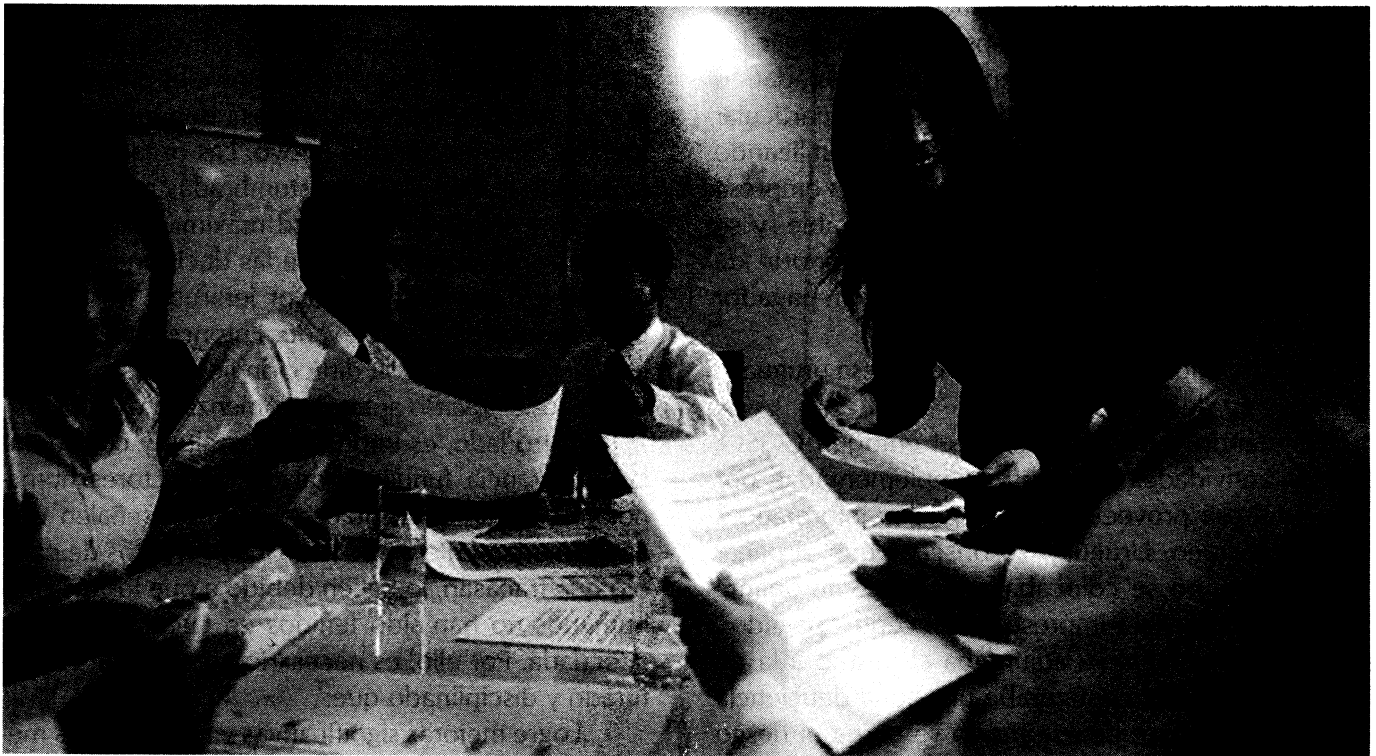
ceptibles de ser valorizadas para determinar de ese modo un impacto importante.

- Promueva el compromiso del personal con el proceso de cambio: está comprobado que la única forma de lograr que la gente se identifique con los procesos de cambio, es formando parte de los mismos en forma activa. Desde el máximo directivo hasta el nivel más bajo del escalafón jerárquico deben tener algún tipo de participación en el cambio.
- Informe al personal sobre los objetivos y resultados del proyecto: del mismo modo, es necesario mantener canales de comunicación abiertos, tanto horizontales como verticales, en forma constante e informando la evolución del proceso de cambio en forma clara e inequívoca.
- Desarrolle un plan de transición para gestionar el aspecto humano: considerando que los cambios no siempre son sencillos de asimilar, se debe tener en cuenta que se requiere un proceso de adaptación al cambio ordenado y sistematizado que reconforte al personal de la organización.
- Fomente el trabajo en equipo y la apropiación del proyecto por parte de los empleados: se

consiguen mejores resultados si se trabaja en equipo, ya que se promueve el aprendizaje organizacional.

### *Otras corrientes de pensamiento*

A pesar de la orientación y la interpretación desarrollada en el presente trabajo, acerca de la manera en que el Modelo COSO puede ayudar a mejorar la gestión de las organizaciones, es importante destacar que existen otras corrientes de pensamiento diferentes. De hecho, existen especialistas o incluso organismos de control que siguen considerando al control interno como una parte más del proceso de auditoría, sin tener en cuenta su valor como herramienta gerencial. Tal es la situación de los casos presentados en la aplicación del Modelo COSO en organismos de contralor, como el Banco Central de la República Argentina o de la OGP de Puerto Rico; en estas circunstancias, el citado modelo es un requisito más que se debe cumplir, una obligación legal más que un instrumento que agregue algo a la organización. Sin embargo, en otros casos de aplicación obligatoria, como la Ley *Sarbanes-Oxley* (basada en



De hecho, existen especialistas u organismos de control que aún consideran al control interno como una parte más del proceso de auditoría, sin tener en cuenta su valor como herramienta gerencial.

el Modelo COSO), se apunta más a fortalecer en forma real y concreta la estructura de control organizacional, fomentando el compromiso de la gerencia superior en el patrocinio del control interno.

### Los rasgos comunes

Como consecuencia de las experiencias prácticas en la implementación del enfoque COSO en las organizaciones latinoamericanas, se han identificado ciertos rasgos o patrones comunes derivados de los análisis. A continuación, se presentan algunos de esos rasgos comunes, diferenciados según se trate de organizaciones del Sector Público o del Sector Privado.

#### *El Sector Público*

A través de la aplicación de la metodología COSO, se han identificado los siguientes patrones comunes con relación a la estructura de control interno:

- Filosofía de gestión excesivamente vertical, contaminada de patologías burocráticas y clientelistas.
- Contraste entre algunos funcionarios capacitados y empleados desinteresados en adquirir nuevas habilidades.
- Falta de un código de ética o desconocimiento de los empleados de su existencia por no haber sido adecuadamente difundido.
- Falta de definición clara de metas, planes, objetivos, responsabilidades, y un proceso de seguimiento, evaluación, y corrección y retroalimentación.
- Ausencia de elaboración de información financiera fiable y oportuna.
- Alta rotación del personal, especialmente en funciones clave, debido a que se trata de puestos de confianza (no de carrera). En contraste, los empleados de carrera se mantienen muchos años, con la consecuente ventaja de favorecer la memoria institucional.
- Inexistencia de un cuerpo normativo actualizado, homogéneo y adecuadamente difundido (manuales, reglamentos y procedimientos operativos), o desconocimiento de sus disposiciones (en caso de existir) por parte del personal. Muchas veces los manuales contienen disposiciones y procedimientos de control específicos que generalmente no se cumplen.

- Falta de actualización del organigrama o, si el mismo se encuentra actualizado, ya que generalmente los manuales y procedimientos contienen disposiciones que no se cumplen, no puede afirmarse que el organigrama responda a la división de tareas y actividades derivadas de los primeros.
- Inexistencia de un manual u hojas individuales de deberes en las que se especifiquen las funciones de los puestos de trabajo, o se identifiquen las tareas y los objetivos de cada uno de los integrantes de cierta específica área en particular
- El presupuesto de las instituciones está elaborado con una apertura o desagregación máxima equivalente a objeto de gasto (nóminas, servicios profesionales, gastos de oficina, alquileres, materiales, etc.), que no permite identificar la asignación de fondos por área funcional ni la identificación de responsables.
- Existen casos en los que se comprometen fondos sin consultar previamente si los mismos se encuentran disponibles para financiar los pagos correspondientes.
- No existe un mecanismo establecido para identificar, tanto a nivel global como de cada una de las áreas, los riesgos que pueden impactar, de manera clara y precisa, en el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplimiento de actividades de control más por el hecho de satisfacer la legalidad, que por la búsqueda de la eficiencia en la gestión. Debe destacarse que generalmente hay un gran celo por verificar que se cumplan todos los pasos relativos al control de documentación o procedimientos.
- Registros manuales o escasamente automatizados.
- Sistemas informáticos de alto costo subutilizados o adquiridos por las instituciones sin considerar los requerimientos funcionales de la organización.
- Inexistencia de una cultura generalizada de supervisión o monitoreo, y de una preocupación por realizar un seguimiento continuo de la gestión.
- Funciones de auditoría interna enfocadas más en la revisión de la legalidad del gasto que en la supervisión de la eficiencia en la gestión.

Por todo lo expuesto, puede concluirse que los procesos de control interno en las instituciones públicas están enfocados casi exclusivamente en las actividades de control, que es el basamento fundamental de la visión antigua o tradicional del control interno.

#### *El Sector Privado*

El Sector Privado latinoamericano ha estado, desde siempre, mucho más avanzado en técnicas de gestión respecto de lo que sucede en el Sector Público. En las empresas privadas, los rasgos comunes hallados son:

- Existencia de grandes volúmenes de planes, presupuestos y planificaciones, pero con un nivel muchas veces deficiente de seguimiento.
- No existen nociones de ética generalmente difundidas entre los empleados.
- En las filiales latinoamericanas de empresas de capitales extranjeros, es muy común que se cumplan numerosos procedimientos de control, fundamentalmente para cumplir con exigencias de la casa matriz, más que por convencimiento de la real utilidad de dichos procedimientos.
- Falta de actualización o difusión adecuadas de manuales y procedimientos.
- Si bien se suelen manejar un volumen considerable de datos, generalmente se entiende que la información es responsabilidad únicamente del área de finanzas.
- No existe una adecuada cultura de evaluación de riesgos. Muchas veces se considera que se trata de algo necesario únicamente para empresas vinculadas con el sector financiero o donde el riesgo es algo mucho más explícito.
- Existe un importante nivel de cumplimiento de actividades de control por requerimientos de auditoría interna y externa.
- Aún existen manejos excesivamente burocráticos y escasos niveles de comunicación transversal.
- La capacitación del personal generalmente es

decidida y planificada en forma autónoma por la gerencia de Recursos Humanos, desatendiendo las necesidades reales de entrenamiento del personal de las diferentes áreas.

- Inexistencia de planes de carrera para el personal, especialmente en pequeñas y medianas empresas.
- Sistemas informáticos que elaboran excesiva información, debido a su alto nivel de complejidad, pero que no ayudan a seleccionar los datos que son realmente relevantes.
- La función de control parece circunscrita únicamente al *controller* y a auditoría interna y externa.
- La función de auditoría interna tiene un papel más detector que preventivo.
- Se consideran las observaciones de los auditores más por el hecho de que no sean señaladas en próximas auditorías, que por el real convencimiento de su importancia.



Falta de actualización o difusión adecuadas de manuales y procedimientos

Como se desprende de lo expuesto, en el Sector Privado el grado de desarrollo de la estructura de control interno es más avanzado que en el Sector Público, sin perjuicio de lo cual aún no se encuentra arraigada la idea del control interno como proceso continuo cuya responsabilidad es de toda la organización, de todos los empleados. Hoy en día, el control interno es todavía considerado más como una

carga que hay que soportar y sobrellevar, que como un elemento que añade valor a la gestión empresarial. Conceptos como autocontrol o control self-assessment son demasiado incipientes y se llevan a cabo en muy pocas empresas latinoamericanas.

## Conclusiones

Por lo ya expuesto en el presente documento, se puede ver que el enfoque COSO puede ser utilizado, a través de una metodología de trabajo diseñada a tal efecto, como una poderosa herramienta de ayuda a la gestión organizacional. Independientemente de si se trata de una empresa privada, un organismo público, una ONG o un programa social, una adecuada estructura de control basada en una concepción amplia, moderna e integral del control interno contribuye estratégicamente y operativamente al logro de los objetivos organizacionales. Es importante señalar que esta metodología puede adaptarse y ajustarse a distintos contextos institucionales y organizacionales.

El enfoque COSO y sus versiones similares elaboradas en otros países, tienden a convertirse en estándares en lo que respecta a la visión del control interno como herramienta gerencial. De continuar difundiendo estos conceptos, como ha sucedido hasta el momento, el Modelo COSO se irá convirtiendo en forma paulatina en una norma global referida a control interno asimilable a lo que significa la norma ISO 9000 para temas de calidad. Para explicar la similitud entre ambos marcos conceptuales, es importante destacar que la conformidad con las normas ISO contribuye, en alguna medida, con los cinco componentes del Modelo COSO. Por citar algunos ejemplos, la ISO 9001 enfatiza la importancia del entendimiento claro, la comunicación con el cliente y los requerimientos reguladores, y pretende asegurarse que esta información sea compartida entre todos los que están involucrados en el cumplimiento de estos requerimientos. La ISO 9001 también enfatiza la supervisión del producto, de los procesos y de los controles del ambiente. La evaluación de riesgos es un factor tanto para el cumplimiento de la ISO 9001, como de la ISO 14001. Para la ISO 9001, la planificación del sistema de calidad y los productos que produce necesariamente incluye la evaluación de riesgos. Para la ISO 14001, una organización debe identificar específicamente los as-

pectos del ambiente y minimizar de manera proactiva los riesgos potenciales. Además, el ambiente de control se ve afectado directamente por las normas ISO. Aunque la característica común más obvia entre el Modelo COSO y las Normas ISO es el alcance de la responsabilidad y de la participación de la gerencia, ambas requieren la participación activa de la gerencia superior en los sistemas y procedimientos de sus firmas.

Es importante mencionar el hecho de que, como subraya la definición de control interno incluida en el Informe COSO, el control interno puede dar un grado de seguridad razonable pero no absoluta del logro de los objetivos planteados a los gerentes o directores. Es decir, que constituye un instrumento de sumo valor, aunque su utilización no posibilita asegurar con total certeza que se conseguirán las metas previstas. Las decisiones de negocios son potestad de los directivos de la organización, y la adecuación de ellas al contexto de la institución o empresa no depende de la estructura de control con que cuente dicha entidad.

Otro aspecto sustancial que debe remarcarse, es que para la aplicación práctica de la metodología se requiere un compromiso organizacional total, especialmente del más alto nivel jerárquico de la entidad. La implementación del Modelo COSO generalmente deriva en proyectos de cambio, y resulta muy complicado llevar a cabo acciones de mejora sin la voluntad expresa y manifiesta de los directivos de las organizaciones.

Si bien el Informe COSO parte de un concepto (el control interno) que tradicionalmente se asociaba con aspectos *hard* relacionados con los sistemas de verificación y fiscalización, su concepción moderna lleva a que dicho concepto tenga un alcance mucho más amplio, donde la información financiera (o de negocios) y la gestión contable juegan un papel preponderante, y los profesionales de la contabilidad pueden actuar como gerentes emprendedores, al ser facilitadores de la mejora en los procesos de las organizaciones.

El Modelo COSO atiende las necesidades gerenciales fundamentales, entrelazando las actividades operativas como un "proceso" cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura de cada entidad. De esta manera, sirve como instrumento que procura lograr valores de calidad para la mejora de la gestión; alcanzar de mejor manera la satisfacción del cliente (tanto externo como inter-

no) o beneficiario del accionar de la organización; orientar a la entidad hacia un proceso de mejora continua.

En síntesis, se puede afirmar que el enfoque COSO no sólo es factible de ser aplicado en la realidad, sino que constituye una herramienta de ayuda a la gestión que puede adquirir gran relevancia si se utiliza adecuadamente, y que puede contribuir a llevar a cabo proyectos de transformación organizacional.

## Notas

---

- 1 Entre ellos, un estudio de Peter Senge sobre la danza de los cambios, acerca de proyectos de reingeniería y otros similares.

## Fuentes bibliográficas

---

- Coopers y Lybrand (1997),. *Los nuevos conceptos del control interno* (Informe COSO). Editorial Díaz de Santos.
- Barajas Palomo, Jorge C.P. (Director General del Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior – ICADEFIS) – Auditoría Superior de la Federación, 2003. *Hacia una nueva cultura de rendición de cuentas.*

González Arellano, Jesús (2005), *Tras el Control Interno, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas de México.*

Laski Julián (2003), La gestión de riesgos como parte del proceso de control interno, Segundo Foro de Gestión Pública Moderna, San Juan, Puerto Rico.

Lugo Danilo, Control interno, *U.S. InterAmerican Affairs International Division.* Martínez, Jorge y Laski Julián (2004), El nuevo enfoque de control interno y su contribución a la mejora en la gestión, Seminario “Estrategias de cambio y modernización organizacional” organizado por la Universidad INTEC, Santo Domingo, República Dominicana.

Medina Giopp, Alejandro. *Gestión por procesos y creación de valor público.* Santo Domingo, República Dominicana.

Toledo Cartes, Juan Eduardo (director del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción) (2003), El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia, en “el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”, Panamá.

Zarlenga, Carlos D. (2003), *Introducción al Informe COSO,* Instituto de Auditores Internos de Argentina.

## Otras fuentes

---

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2002), *Enterprise Risk Management Framework (Draft).*