

## Contenido y finalidad de la guía COSO para pequeñas compañías

El 22 de Agosto pasado uno de los autores originales del marco conceptual de control interno COSO publicado en el año 1992, Richard Steinberg, dio su apreciación en Compliance Week sobre el documento publicado por COSO en el mes de Junio, con el fin de aclarar la aplicación de los conceptos de control interno para pequeñas compañías. El nuevo documento fue diseñado con el fin de ayudar a las compañías categorizadas frente a la SEC como “non-accelerated filers” y otras, a reducir la carga administrativa y costo que implica el cumplimiento con las Sección 404 de la Ley Sarbanes Oxley.

Podemos destacar los siguientes conceptos volcados por el autor:

- **El nuevo documento COSO para pequeñas compañías no es un marco conceptual:** El único marco conceptual a la fecha utilizado por las compañías para evaluar el control interno en relación con la Sección 404 es el documento original publicado en el año 1992. El documento contiene los lineamientos y pautas a tener en cuenta para guiar a las pequeñas compañías en la aplicación del marco conceptual COSO original de manera tal que la relación costo-beneficio resulte efectiva. El autor original hace referencia a este nuevo documento como “guía” y no como “marco conceptual” ya que así se concibió el proyecto cuando comenzó a elaborarse hace unos dos años.
- **No provee pautas sobre la evaluación de la gerencia:** La guía no provee una metodología para guiar el trabajo de diagnóstico de la gerencia del control interno relacionado con la presentación de la información financiera. Dicho documento no ha sido elaborado ni existe a la fecha. El marco conceptual COSO define los principios que constituyen el control interno y detalla los criterios a aplicar en la determinación de la efectividad del mismo. La Norma de Auditoría No. 2 del PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) explica los pasos que los auditores externos deben seguir para poder emitir una opinión sobre el control interno como también sobre la opinión informada por la Gerencia de la compañía sobre dicho control interno. Por lo tanto, en ausencia de pautas específicas para la gerencia para realizar una evaluación del control interno, la Norma AS2 ha llenado ese vacío. La SEC tiene pleno conocimiento de esto y se ha comprometido a desarrollar un documento con la metodología que la gerencia debe aplicar en dicha tarea.
- **Conceptos explicados para pequeñas compañías pueden aplicarse a grandes compañías:** A pesar que la guía ha sido desarrollada para adaptar el marco conceptual original COSO a las necesidades y características de las pequeñas compañías, muchos conceptos o aclaraciones pueden ser tomados por las grandes compañías, con el fin de buscar mayor eficiencia en el cumplimiento con la Sección 404.

Veamos algunos conceptos clave de control interno que el autor explica:

- **Segregación de Funciones.** La guía refleja una realidad que la segregación de funciones en pequeñas compañías, que normalmente encontramos en grandes compañías, puede resultar anti-económica. El punto a tener en cuenta aquí es que una segregación de funciones no es un objetivo en sí, sino un medio para mitigar riesgos inherentes. Como tal, otros controles pueden existir y estar diseñados y operando con resultados satisfactorios en la mitigación de los mismos riesgos. Estos controles

pueden incluir acciones que la gerencia viene desarrollando en el curso de las responsabilidades que desempeñan como ser: la revisión de reportes de transacciones, revisión del respaldo documental de las transacciones, revisión de inventarios y verificación de reportes de sistemas con relación a estos activos, y la revisión o ejecución de conciliaciones varias. Por lo tanto, si bien una segregación de funciones es un control, existe más de una manera de mitigar los riesgos relacionados con este control.

- **Competencia del personal del área contable.** Las pequeñas compañías enfrentan el desafío de mantener personal con expertise contable para lograr un control interno efectivo. La guía ofrece algunas sugerencias, por ejemplo, mejorar la competencia profesional mediante capacitaciones o evitar una complejidad innecesaria en el modelo del negocio, donde un enfoque más simple lograría los mismos resultados. La SEC se ha expedido en más de una oportunidad sobre el tema y considera que las comunicaciones específicas en asuntos contables con el auditor externo es una práctica de negocio normal y no debe interpretarse o generar una conclusión que la compañía carece de la habilidad para preparar estados financieros confiables.
- **Tecnología Informática.** Otra realidad es que muchas compañías pequeñas no cuentan con recursos para desarrollar y mantener programas de computación de la forma controlada en que sería hecho en una compañía grande. A pesar que esto, podría interpretarse esto a priori como una debilidad del control interno. Cuando una compañía utiliza aplicativos enlatados de software desarrollados y mantenidos por un proveedor externo muchos riesgos asociados con el desarrollo in-house de un aplicativo se reducen. Los controles sobre cambios en el programa ya no serían necesarios debido a que esto lo hace exclusivamente el proveedor externo.

Volvemos a aclarar que el documento emitido recientemente con el fin de guiar a las pequeñas compañías en la aplicación del marco conceptual original COSO es una guía y no un marco conceptual y como tal, nos aclara conceptos que sirven para tener en cuenta los criterios utilizados en la evaluación y decisión sobre la efectividad del funcionamiento del control interno de la compañía en relación a la Sección 404 de la ley Sarbanes Oxley. Si se interpreta y toma dicho documento como una guía orientativa, seguramente los esfuerzos para lograr algunos objetivos de control podrían ser más eficientes.

**Autor: Daniel Gustavo Chalupowicz**

## Trabajando cada vez mejor – Six Sigma

Seis Sigma (“6 Sigma” o “Six Sigma”) es una metodología que proporciona las herramientas para mejorar la capacidad del proceso de negocio.

Si podemos estudiar realmente las características las actividades desarrolladas por una organización, el incremento del rendimiento y la disminución de la variación del proceso conducen a una consecuente reducción de los defectos y una mejora en los resultados, de la moral de los empleados y de la calidad del producto.

Seis Sigma es un **proceso** altamente disciplinado que ayuda a la organización a desarrollar y ofrecer a los clientes productos y servicios **casi perfectos**, o al menos a trabajar continuamente en sobre esa tendencia.

### Conocer lo perfecto

**Sigma** es una letra del alfabeto griego utilizada en estadística para medir la dispersión y ofrece una medida de cuánto se desvía o aparta un proceso de la **perfección**. La idea central que hay detrás de Seis Sigma es que si se puede medir cuantos defectos hay en un proceso, se puede establecer un procedimiento sistemático para eliminarlos y estar cerca de **cero defectos**. Por eso una de las claves de esta metodología es “**conocer la perfección**” y caminar en esa dirección.

Las organizaciones que aplican Seis Sigma han llegado a decir que Seis Sigma es la forma en que trabajan en todo lo que hacen, producen, diseñan y entregan. Hemos escuchado que “es una forma de trabajar” y hasta “una forma de ver las cosas”.

### Aplicando la estrategia Seis Sigma: Ser Impecables

Alcanzar la calidad **Seis Sigma** significa que un proceso no debe producir más de 3,4 defectos por millón de oportunidades. Una oportunidad se define como una posibilidad de no alcanzar lo requerido o lo que llamamos una “no conformidad”. Esto significa que hay que ser impecables al ejecutar los procesos clave. Seis sigma es una visión hacia la cual hay que esforzarse y una filosofía que debe formar parte de la cultura de la empresa.

### Importancia de medir “sigma”

Un concepto que resalta **Seis Sigma** es que el cliente detecta la variación, no la media.

A menudo, la visión interior del negocio se basa en promedios y otros tipos de mediciones históricas. Los clientes no juzgan sobre los promedios, lo que ellos detectan son las variaciones en cada transacción o en cada producto que les enviamos. Es en ese momento donde el cliente expresa su disconformidad, o lo que es peor, a veces se calla y no regresa.

Seis Sigma se centra primero en reducir la variación del proceso y después en mejorar la capacidad del mismo.

Los clientes valoran y premian con su fidelidad, productos de primera calidad dados por procesos predecibles y consistentes. Esto es lo que Seis Sigma se esfuerza en producir.

### Comprendamos los Pilares de Seis Sigma

Existen unas iniciales importantes a la hora de tratar las piedras angulares de esta metodología: “DFSS” – (“Design for Six Sigma” o “**Diseño para Seis Sigma**”). Se trata de una metodología sistemática que, escogiendo y aplicando herramientas adecuadas, entrenando y formando a las personas, y realizando las medidas precisas, permite diseñar productos y

procesos que alcancen y tal vez superen las expectativas del cliente, y permitan niveles de calidad Seis Sigma.

DMAIC – (Define, Measure, Analyze, Improve and Control o “**Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar**”): Nos referimos a un verdadero y eficaz proceso para la mejora continua. Es sistemático, científico y basado en datos. Este proceso ordenado, circular y retroalimentado, elimina las fases improductivas, se centra en las medidas adecuadas y aplica la tecnología para la mejora.

**Qué significa para 6 Sigma un 99% de Eficiencia?** Un 99%, que hasta podríamos decir “casi 100%”, es en realidad “**3.8 sigmas**”, y si bien a priori pareciera ser un buen porcentaje, vamos a ver que equivaldría a

- Un promedio de 20,000 Artículos de correo perdidos por hora en una importante compañía de transporte postal.
- Alrededor de 5,000 Operaciones quirúrgicas incorrectas por semana en el sistema hospitalario de un país. O tal vez 200,000 prescripciones médicas incorrectas por año
- Un estimado de dos aterrizajes cortos o largos en los mas grandes aeropuertos por día
- Corte aproximado de energía eléctrica por 7 horas cada mes

**Y si llegáramos al 99.99966% de Eficiencia? A esto le llamamos (6  $\sigma$  o Six Sigma)**

- 7 Artículos de correo perdidos por hora
- 1.7 Operaciones quirúrgicas incorrectas por semana
- Dos aterrizajes cortos o largos cada 5 años
- 68 Prescripciones médicas incorrectas por año
- 1 Hora de no electricidad cada 34 años

Me gusta poner valor económico / financiero a estas mejoras proyectadas; no obstante, lo vamos a dejar para una próxima nota.

### **La creación de valor**

Seis Sigma:

No es solo una herramienta de calidad. No es solo una herramienta de reducción de costos. No se refiere solo a herramientas estadísticas.

Es un marco ordenado y metódico enfocado a mejorar los resultados y la competitividad. Es la sistematización de la mejora convirtiéndola en proceso clave de negocio.

Seis Sigma liga los objetivos del negocio con toda la organización. Se enfoca a la mejora de procesos clave. Busca la mejora radical sin abandonar la incremental. Fomenta la adecuada estructura organizativa y potencia a los recursos humanos mediante la formación de especialistas en mejora continua.

## **Objetivos Seis Sigma**

Las organizaciones que implementen Seis Sigma en forma adecuada pueden esperar:

Mejorar el promedio del proceso.

Reducir la variación del proceso.

Romper la cultura de “Sigmas bajos” y alinear la organización con la cultura de altos Sigmas (todos trabajando para conseguir esta meta).

### **Por qué Seis Sigma representa Innovación?**

- Porque es una métrica para medir productos y procesos tanto industriales como de servicios, a diferencia de otros enfoques existentes.
- Promueve la inversión en liberar personas parcial o totalmente de sus tareas de línea para que se dediquen a ayudar y asesorar a la mejora.
- Promueve la utilización extensiva de técnicas estadísticas.

### **Qué objetivos estratégicos ataca Six Sigma?**

Los promotores de esta filosofía de trabajo se centran en la mejor combinación de las siguientes variables críticas de éxito organizacional:

- Mayor Retorno Financiero
- Reducción de Costos
- Mejoramiento Productivo
- Incremento de la Satisfacción del Cliente
- Reducción de Defectos y Tiempo de Ciclo
- Maximizar el Éxito en el Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios
- Cambio Cultural y Desarrollo de Empleados
- Ventaja Estratégica Competitiva

No es casualidad que muchas corporaciones hoy se vuelcan a 6 Sigma, y si lo fuese, volvería a escribir este artículo exactamente así.

**Autor: Carlos Fernando Rozen**

## La actualidad y la historia se entrecruzan nuevamente en los “esquemas” de Ponzi

Con la finalidad de entrelazar la historia y la realidad un buen escritor debe encontrar un hecho que sea excepcional.

Si de vidas excepcionales debemos hablar, la azarosa vida de **Carlo** “Charles” **Ponzi**, un italiano que emigró a Boston con 21 años en 1903, y murió en la pobreza en Río de Janeiro en 1949, ha vuelto una vez más a la actualidad con motivo del caso del **Affaire CURATOLA**<sup>1</sup> del cual dicen que es el escándalo extrafinanciero más importante de la historia de la Argentina, el fiscal federal que lo investiga asegura que ya tiene comprobados los casos de 1.200 personas, que pusieron 33 millones de dólares en su “**brooker de inversiones**” y aún no los recuperaron. Se calcula que presentarán sus querellas otros 471 clientes para reclamar 265 millones de dólares que, sostienen, invirtieron y jamás les devolvieron. La Justicia tiene en total **11.000** contratos bajo investigación, que alcanzan un número increíble de **300 millones de dólares**.

Nuestro histórico personaje Charles Ponzi no tiene nada que envidiarle a nuestro actual villano de turno, lo único que debería gestionar en un primer momento de acuerdo al presente trabajo los derechos de autor de esta oscura maniobra, nuestro curioso personaje se le identifica con un procedimiento financiero que en traducción literal se denomina el “**esquema**”<sup>2</sup> Ponzi.

Ponzi había descubierto el “**negocio del siglo**” en 1919, cuando al recibir de un corresponsal suyo en España un cupón internacional de correos que había costado en pesetas el equivalente de 1 céntimo de dólar, constató que le servía para percibir sellos americanos por valor de 6 céntimos.

La operación de arbitraje ofrecía un extraordinario beneficio y Ponzi pronto se convenció que podría hacerse millonario. Empezó a difundir su descubrimiento entre sus amistades que rápidamente solicitaron participar en el negocio. El flujo de interesados empezó a ser tan importante que pronto creó una empresa, ofreciendo prácticamente a los inversores doblar su puesta de fondos en noventa días.

El resto es anecdótico: para responder a la demanda tendría que haber comprado **200 millones de cupones postales**, o sea cantidades inexistentes, y Ponzi ni lo intentó; se limitó a utilizar parte de las inversiones que le llegaban cada día para devolver escrupulosamente la cantidad pactada con los primeros inversores, y así aumentar su credibilidad. Obviamente, vivió unos meses de desafortunado lujo, **hasta que los flujos entrantes dejaron de cubrir los compromisos adquiridos, y acabó en la cárcel**.

No es exactamente una pirámide<sup>3</sup> (en las pirámides lo que se trata es de convencer al nuevo participante de que trabajando él mismo para conseguir otros entrantes se asegura una extraordinaria multiplicación de su apuesta), pero tiene las mismas características de estafa apoyada en la íntima esperanza de conseguir dinero fácil que se esconde en el corazón de la mayoría de los mortales (y que explica el rol social de las loterías). Es más parecido al famoso “**avioncito**” que solemos conocer en nuestro medio.

La estafa de Ponzi<sup>4</sup> tuvo lugar hace casi un siglo y aunque se hiciera muy famosa, sin duda no fue la primera. Lo que sí está claro es que durante las últimas décadas se han reforzado los medios de control, y por eso cada vez que sale a la luz pública un nuevo caso, la mirada se vuelve hacia las autoridades judiciales (la ley ya tipifica las estafas), y hacia los auditores que, con mayor o menor reticencia, han aprobado situaciones en las que el sentido común incitaría desde el primer momento a la máxima prudencia.

### ¿Dónde están los límites?

En realidad, ¿dónde están los límites del “esquema” de Ponzi? ¿A partir de qué momento es estafa?

Todo agente de inversiones intenta que sus clientes confíen en la calidad de los productos que ofrece, y aunque lo hagan con buena fe, no siempre transmiten al inversor una evaluación realista del riesgo.

Así, en cierto sentido, la famosa burbuja de los **Punto.com** fue en realidad un tipo de “esquema” de Ponzi, y la Bolsa sigue proporcionándonos todos los días ejemplos de valores que suben muy por encima de su valor técnico impulsados por compradores que se retiran progresivamente hasta que llegan los menos informados que acaban comprando en el punto más alto, justo antes de la caída.

**El “esquema” de Ponzi<sup>5</sup> es algo más que una estafa, es un comportamiento social de especulación extrema del que no está exento el sector público.**

Paul Samuelson<sup>6</sup>, el autor del manual de economía con el que se han formado la mayoría de los economistas contemporáneos, que recibió el premio Nóbel en 1970, ya detectó esta generalización social del esquema de Ponzi al utilizarlo en un artículo como explicación del **sistema de reparto de la Seguridad Social**, un sistema que también ofrece a los **pensionistas garantías de rentas que no corresponden a la posible rentabilidad de las contribuciones pasadas, y que financia sus pagos con las aportaciones de los nuevos entrantes.**

Cuando José Barea<sup>7</sup> **hablaba de la futura quiebra de la Seguridad Social española, sin duda, tenía en mente esta versión legal y aparentemente benigna del “esquema” de Ponzi.** Bien es verdad que con en España, con la llegada de los inmigrantes la base se ha ampliado, pero esto es lo mismo que cuando Ponzi descubría más inversionistas en otra ciudad de Nueva Inglaterra, y que la amenaza de quiebra se alejaba momentáneamente.

Evidentemente en la “estafa” de Ponzi en su versión original, como en los casos de **Gescartera o probablemente de AFINSA-Forum Filatélico**, para nuestros colegas españoles, en nuestro país podemos nombrar el **Affaire Curatola , Pacific Link, los Trading de Forex** o Monedas existen responsabilidades personales y empresariales, pero en los “esquemas” sociales de Ponzi las responsabilidades están más diluidas y se fundamentan esencialmente en la ética y en la deontología de los profesionales economistas o políticos involucrados.

## **Conclusiones**

Era el deber de Samuelson alertar a las autoridades públicas americanas, y es el deber de los gestores de patrimonio alertar a sus clientes. Es importante evitar en lo posible las grandes asimetrías de información.

Para ello poseemos herramientas como el las Regulaciones Internacionales de SOX, las de Corporate Governance, Decretos de Transparencia CNV (Decreto 677/01), las Instituciones rectoras del Control Gubernamental y fundamentalmente una comunidad de Auditores y Profesionales atentos a las problemáticas de los mercados y las vicisitudes de las coyunturas actuales.

Nuestra comunidad profesional nos exige cotidianamente impulsar el desarrollo de la misma y en lo particular es lo que nos permite ser inconformistas y buscar en nuestro lema mundial "Progreso mediante coparticipación" es una invitación a integrarse a nuestra comunidad de Institutos Regionales, y compartir con la comunidad de auditores el camino del crecimiento, clave del esfuerzo y desarrollo personal y del mejoramiento de las organizaciones.

Por ello como decía un gran Auditor Interno, los Estatutos Societarios indican un lapso de vida de 99 años, porque no seguir con esa filosofía. Esta filosofía es nuestro norte y descanza sobre nuestras espaldas, al igual que la tranquilidad de los Stakeholders y el futuro de nuestros niños.

Por último debemos recordar nuestra rica normativa profesional, que nos orienta hasta en los momentos más difíciles.

**Norma 1210 Pericia:** Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

**Norma 1210.A1** -El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

**Norma 1210.A2** El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero **no es de esperar** que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

Como así también los siguientes consejos para la práctica

**Consejo para la Práctica 1210.A1-1:** Obtención de Servicios para Apoyar o Complementar la Actividad de Auditoría Interna

**Consejo para la Práctica 1210.A2-1:** Identificación de Fraude

**Consejo para la Práctica 1210.A2-2:** Responsabilidad en la Detección de Fraude

1 [www.clarin.com/diario/2005/12/23/policiales/g-08215.htm](http://www.clarin.com/diario/2005/12/23/policiales/g-08215.htm)

2 Aunque en su contexto el sentido exacto de "scheme" es realmente el de timo o estafa.

3 You Can't Cheat an Honest Man: How Ponzi Schemes and Pyramid Frauds Work... and Why They're More Common than Ever by James Walsh

4 The Small Business Fraud Prevention Manual by Association of Certified Fraud Examiners

5 Ponzi's Scheme: The True Story of a Financial Legend by Mitchell Zuckoff, Grover Gardner .

6 Paul Anthony Samuelson es un economista americano, nacido en Gary, Indiana. Obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1970, por el trabajo científico a través del cual ha desarrollado la teoría económica estática y dinámica ha contribuido activamente a elevar el nivel del análisis en la ciencia económica.

7 José Barea Tejeiro, Ex-Jefe de la Oficina Presupuestaria de la Presidencia del Gobierno Español. Catedrático Emerito de Hacienda Pública de la Universidad Autónoma de Madrid y Presidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

**Autor: Pablo G. Fudim**