

**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LAS PYMES COLOMBIANAS, ESTUDIO DE CASO COMET ZONA
FRANCA LIMITADA**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

**PRESENTADO POR
LAURA XIMENA PIÑEROS GARZÓN
SONIA ROCÍO TECANO OSORIO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2017

**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LAS PYMES COLOMBIANAS, ESTUDIO DE CASO COMET ZONA
FRANCA LIMITADA**

**PRESENTADO POR
LAURA XIMENA PIÑEROS GARZÓN
SONIA ROCÍO TECANO OSORIO**

**TUTORA
MARIBEL ALBARRACIN MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2017

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES.....	5
GLOSARIO	7
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
Marco Teórico.....	16
Evaluación de Riesgos.....	22
Actividades de control:.....	26
Información y comunicación:.....	29
Actividades de supervisión.....	30
Marco Geográfico	34
Marco Legal	36
Capítulo I: Efectividad del control Interno	37
Capítulo II: Diagnóstico al Sistema de Control Interno- A nivel de componente	39
Entorno de control	40
Evaluación de riesgos	42
Actividades de control.....	43
Información y comunicación.....	43
Actividades de supervisión.....	44
Capítulo III: Diagnóstico al Sistema de Control Interno- A nivel de Principios	45
Entorno de Control	45
Evaluación de Riesgos.....	47
Actividades de Control	48
Información y Comunicación	49

Actividades de Supervisión	51
Capítulo IV: Diagnóstico sobre proceso de Producción	554
Capítulo V: Diagnóstico sobre proceso de Ingresos	55
Conclusiones.....	56
Bibliografía	59
Bibliografía complementaria	60
Anexo 1: Cuestionario de diagnóstico sistema de Control Interno Comet Zona Franca.....	61
Anexo 2: Flujograma ciclo de producción Comet Zona Franca Limitada.....	65
Anexo 3: Flujograma ciclo de Ingresos Comet Zona Franca Limitada	66
Anexo 4: Matriz de Riesgos de los procesos de Producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada	67
Anexo 5: Mapa de riesgos de los procesos de Producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada.....	69

LISTAS ESPECIALES

Tabla 1: Comportamiento del PIB por Ramas de actividad Económica. 2016 - Cuarto trimestre, página 34.

Figura 1: Diagnóstico COSO 2013 en la entidad Comet S. A. por Componente, página 40.

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades del Componente Entorno de Control, página 41 y 42.

Tabla 3: Fortalezas y debilidades del componente evaluación de riesgos, página 42.

Tabla 4: Fortalezas y debilidades del componente Actividades de Control, página 43.

Tabla 5: Fortalezas y debilidades del componente de Información y Comunicación, página 43.

Tabla 6: Fortalezas y debilidades del componente de Actividades de supervisión, página 44.

Figura 2: Cumplimiento del componente de entorno de control a nivel de Principios, página 45.

Tabla 7: Diagnóstico del componente de entorno de control a nivel de principios con sus puntos focos de observación, página 47.

Figura 3: Cumplimiento del componente de evaluación de riesgos a nivel de Principios, página 48.

Tabla 8: Diagnóstico del componente de evaluación de riesgos a nivel de principios con sus puntos focos de observación, página 48.

Figura 4: Cumplimiento del componente de actividades de control a nivel de Principios, página 48.

Tabla 9: Diagnóstico del componente de actividades de control a nivel de principios con sus puntos focos de observación, página 49.

Figura 5: Cumplimiento del componente de información y comunicación a nivel de Principio, página 50.

Tabla 10: Diagnóstico del componente de Información y Comunicación a nivel de principios con sus puntos focos de observación, página 51.

Figura 6: Cumplimiento del componente de actividades de supervisión a nivel de Principios, página 52.

Tabla 11: Diagnóstico del componente de Información y Comunicación a nivel de principios con sus puntos focos de observación, página 52.

Anexo 1: Cuestionario de diagnóstico sistema de Control Interno Comet Zona Franca, páginas 61, 62, 63 y 64.

Anexo 2: Flujograma ciclo de producción Comet Zona Franca Limitada, página 65.

Anexo 3: Flujograma ciclo de ingresos Comet Zona Franca Limitada, página 66.

Anexo 4: Matriz de riesgos de los procesos de producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada, páginas 67, 68 y 69.

Anexo 5: Mapa de Riesgos de los procesos de producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada, página 70.

GLOSARIO

Actividad de control: Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “Acción establecida a través de políticas y procedimientos que contribuye a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que se indican en el cumplimiento de los objetivos.” (p. 161).

Autopartes- Cadena productiva automotor comprende la actividad de ensamble de vehículos automotores, y la fabricación de partes y piezas de vehículos. (Mineducación, 2016, parr. 1).

COSO- Se puede observar que “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude.” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 162).

Control- Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “control es una política o un procedimiento que forman parte del control interno. Los controles existen dentro de cada uno de los cinco componentes. (p. 161).

Controles Automáticos- Actividad o procedimiento que es ejecutada total o parcialmente por un sistema o herramienta tecnológica.

Controles manuales- Actividad o procedimiento que es ejecutado por el personal de una compañía de forma manual y que no requieren del uso de un sistema contable y/o herramienta tecnológica.

Control interno- es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 1).

Deficiencia de control- carencia de una actividad de control o procedimiento requerido por el Marco Integrado de control interno, en alguno de sus componentes y/o principios.

Diseño- plan integrado por un número variable de directrices que indican como alcanzar un objetivo.

Flux- Fundente en polvo que permite la limpieza y unión de materiales para soldadura fuerte, es utilizado para soldaduras de bronce, aluminio y aleaciones de cobre. (Electrodosinfra, Ficha técnica, (sf), prr. 1).

(*) Proceso de Fluxeador- La aplicación de Flux (fundente) es realizada electrostáticamente, energizando el flux con carga positiva y el producto con negativa, asiendo que el flux quede adherido al aluminio para después pasar al proceso de Brazing u horneado.

(*) Proceso de horneado- Para este proceso se utiliza un horno semicontinuo de atmosfera controlada con nitrógeno ya que la materia prima está recubierta de aleaciones especiales que con el contacto con el oxígeno u oxido a altas temperaturas no soldán o no cumplen con su objetivo principal que es la unión metalúrgica.

Este proceso consta de 5 etapas las cuales inician en el horno de secado, aquí se garantiza que el material quede libre de humedad y de residuos de aceites aplicados en los procesos anteriores, este horno alcanza una temperatura máxima de 220 °C para evitar oxidación en el aluminio.

Posterior a ello, sigue la etapa de precalentamiento: en esta cámara la temperatura es por encima de 250 °C pero aquí ya se aplica un flujo de nitrógeno de 200 CFH para desplazar las moléculas de oxígeno al exterior del horno.

Como tercera etapa esta la Cámara principal, aquí se realiza el proceso de Soldadura (Brazing) derritiendo el Flux Nocolok (fundente) a 560°C ayudando así a que la aleación que recubre el aluminio al momento de su fundición, la cual ocurre a los 585°C hace que esta llegue a cada uno de los puntos de contactos del material. Esta cámara alcanza una temperatura de 610°C controlados por válvulas proporcionales las cuales son gobernadas por un PLC.

Una vez finalizada la anterior etapa, se continua con la Cámara de enfriamiento por convección natural: una vez terminado el proceso de soldadura (brazing) en la cámara anterior el producto pasa a esta cámara en un estado gelatinoso ya que el aluminio alcanza su punto de fusión a los

660.3 °C , por tal motivo no puede sufrir de movimientos bruscos, y por esta razón su enfriamiento es por convección natural, y para agilizar este proceso esta cámara está recubierta por una chaqueta de agua, ayudando así a bajar la temperatura del material de 610°C a 240°C en 10 minutos aproximadamente.

Y finalmente el enfriamiento por convección forzada: aquí se utilizan ventiladores directos al producto para bajar por completo la temperatura a la temperatura ambiente, para así poder seguir siendo manipulada por los operarios.

Política- Se puede observar que “Declaraciones de la dirección o del consejo que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control”, estas políticas deben estar formalmente escritas y aprobadas por la alta dirección de las compañías.” En Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), (p. 163).

(*) Prueba de Estanqueidad- Este proceso es con el fin de garantizar la hermeticidad de todos los productos que fueron soldados en el horno de atmósfera controlada, y consiste en colocar dos empaques selladores de caucho a cada extremo del producto e inyectar aire a una presión de 22 Psi durante 1 minuto, sumergirlo en una alberca con agua y por medio visual detectar una posible fuga. Si el producto presenta fuga este debe ser re-trabajado y pasado nuevamente por el horno.

(*) Prueba de vacío- Esta prueba al igual que la de estanqueidad es para garantizar la hermeticidad del producto después de haber pasado por el proceso de grafado. Con el vacío se busca garantizar que el empaque del tanque colector quede bien ubicado y evitar posible fuga, esta prueba dura 30 segundos, si el producto no pasa la prueba debe ser regresado al proceso anterior.

Radiador- Elemento que forma parte del sistema de refrigeración del vehículo, pues su principal misión es la de evitar que se produzcan sobrecalentamientos en el motor para que éste trabaje de manera óptima a cualquier nivel y ofrezca el máximo rendimiento. (RO-DES, Mecánica, (sf), prr. 1).

Riesgo- Probabilidad de que ocurra un evento que afecte de forma positiva o negativa la consecución de los objetivos de una organización. (ISO 31.000:2009).

Riesgo Inherente- es el riesgo que todas las organizaciones tienen de acuerdo al mercado en el que se encuentre inmersa, que son propios a cada entidad y que persisten cuando la entidad no ha implementado controles para controlar su ocurrencia.

Riesgo Residual- es el riesgo que sigue presente en una organización aun cuando se han diseñado controles para mitigar su impacto.

Sistemas de refrigeración- La refrigeración es el conjunto de elementos, que eliminan el exceso de calor acumulado en el motor, ocasionado por altas temperaturas, que puedan alcanzar las explosiones y llevarlo a través del medio empleado, al exterior. (Mecánica automotriz, 2013, (prr. 2)).

(*) Definición suministrada por Alexis Antonio Díaz Cárdenas, Jefe de producción, Comet Zona Franca.

RESUMEN

La incertidumbre y el incremento de la competitividad marcan el entorno empresarial colombiano causando gran impacto en pequeñas y medianas empresas que a pesar de estar posicionadas en el mercado no son fuertes estructuralmente debido a que no cuentan con un sistema de control interno implementado.

La aplicación de un buen sistema de control interno puede verse como la oportunidad para mejorar los procesos a nivel interno dentro de una compañía para que de esta forma, la empresa pueda traer mayores beneficios no solo a corto sino también al largo plazo en el desarrollo de sus actividades y procesos, y de esta forma estos puedan verse reflejados en un crecimiento constante para la organización que le permitan el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de las diferentes metas propuestas.

Para el desarrollo de este trabajo encontramos el caso específico de la compañía Comet Zona Franca LTDA., fundada en el año 1986, dedicada a la producción y comercialización de radiadores de aluminio, actividad con la cual se proponen lograr un posicionamiento como organización líder en sistemas de refrigeración en el mercado automotor Colombiano, esta entidad catalogada como una mediana empresa basados en los literales expuestos en la ley 590 del 2000 se convierte en nuestro foco de investigación, esto con el fin de realizar un diagnóstico sobre cada uno de los componentes que conforman el Sistema Integrado de Control Interno actual en dicha entidad, así como un entendimiento y posterior identificación de riesgos sobre los procesos de Ingresos y producción, lo cual, será conseguido por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa en las instalaciones de la compañía; los resultados obtenidos de la investigación realizada serán dados a conocer a la dirección de la entidad junto con algunas recomendaciones y/o controles que permitan mitigar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto sobre las actividades desarrolladas por la entidad, determinando la posible implementación del COSO 2013.

Finalmente, se logró identificar que la falta de supervisión en los procesos, objetivos organizacionales mal definidos, debilidades en las actividades de control, fallas en los procesos ocasionados por errores humanos, falta de capacitación y criterio en el desarrollo de los procesos, eventos externos que no puedan controlarse hacen que el diseño de control interno no sea eficiente en Comet Zona Franca Limitada y en cuanto al sistema de Control Interno, es preciso aclarar que

el mismo diseño de control interno tiene ciertas limitaciones como lo son las condiciones sobre las cuales una organización no puede tener control como aspectos socioeconómicos, así mismo, la administración de una compañía debe reconocer que no siempre el control interno va a cumplir el objetivo para el cual fue diseñado pues el mismo brinda una seguridad razonable mas no absoluta.

INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno en una empresa es un sistema conformado por el esquema de la organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Ley 87, 1993).

La administración de una compañía, haciendo aprovechamiento de su posición puede tomar el control interno de la organización como un apoyo que permite tener una mejor conexión entre todas las áreas de la compañía, mejorando la segregación de funciones y generando una mejor comunicación entre las mismas, en donde cada área pueda cumplir una serie de objetivos que permitan forjar bases sobre las cuales se pueda llevar a cabo el cumplimiento de metas globales mediante el desarrollo de actividades, tareas y procedimientos que puedan llevar al crecimiento constante de las operaciones.

Hay autores que resaltan que:

“La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.” (Coopers & Lybrand. 1997, p. 127)

De acuerdo con la historia escrita para el control interno se puede destacar que la necesidad de este surgió en las organizaciones de acuerdo al requisito de “contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz” (Coopers & Lybrand. 1997). Es importante que los administradores de diferentes compañías vean la importancia de contar con información interna, externa, financiera y no financiera, como un medio para dar a conocer su compañía en expansión. Es por esto que a medida que han transcurrido los años se ha presenciado la creación de sistemas que permitan dar un control efectivo a la información producida por la compañía haciéndola de más utilidad y fiabilidad. Por medio de esto se lograría obtener un mejor

apoyo a la hora de realizar la toma de decisiones que pudieran impactar de forma significativa el negocio en marcha de las compañías.

El nacimiento del control interno se ve enmarcado en el acontecimiento de “operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y en pagos dudosos e ilegales, entre ellos sobornos a representantes de gobiernos extranjeros” (Coopers & Lybrand. 1997, p. 128).

Según el artículo de la revista Newsletter titulado “Sistemas de control interno en las Pymes, “un largo camino por recorrer”, publicado tras la realización de una encuesta por parte de la firma KPMG, en donde se consideraban las opiniones de los administradores y empleados de las Pymes, acerca de la corrupción y el fraude en los negocios, se destacó por medio de esta encuesta la importancia de la aplicación de los sistemas de control interno para evitar este tipo de situaciones.

De los consultados por la compañía KPMG, dos tercios creen que las compañías pueden ser blanco de actos de fraude y corrupción, y los encuestados apuestan a que esto es a causa de las deficiencias en controles. Según los resultados se considera que la malversación de activos constituye el principal tipo de fraude en las empresas, afectando la estabilidad económica de las compañías pues según las respuestas de los encuestados; en muchos de los casos no se logra cuantificar cuan grandes son las pérdidas para la organización además de esto en la mayoría de los casos no se lograba recuperar lo perdido por lo cual las pequeñas y medianas empresas debían optar por la opción de la liquidación completa de sus actividades.

Otros autores resaltan que:

Se evidencia que un alto porcentaje (Superior al 85%) de las pymes del total de las empresas del país presentan escasas experiencias frente a esquemas de control interno. Cuando se analizan los resultados en el componente de control interno, es necesario cuestionarse sobre los bajos porcentajes que se tienen en el tema del cumplimiento de objetivos, aunado con el desconocimiento de los sistemas de control que pueden utilizar. (Carvajal Alba Rocío y Escobar María Elena, 2015, (pp. 97-98)).

En cuanto a la economía colombiana, es preciso resaltar que la misma está conformada por cerca de 2.500.000 pymes (Revista Dinero, 2016), por cuanto se hace imprescindible conocer la viabilidad de la implementación de Coso 2013 para este tipo de compañías tomando como referencia a la Pyme COMET Zona Franca LTDA, dedicada a la producción y comercialización

de radiadores de aluminio en sistemas de refrigeración del mercado automotor Colombiano, con el fin de que las mismas puedan generar un crecimiento sostenible en pro del cumplimiento de sus objetivos.

Por medio de esta investigación se realizó un diagnóstico del sistema de control interno en los ciclos de Ingresos y producción de la compañía Comet Zona Franca LTDA. A la luz de COSO 2013, determinando con ello la viabilidad de su implementación y la contribución del mismo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los resultados fueron logrados por medio de la aplicación de un cuestionario que nos permitió conocer las debilidades de control interno en los ciclos mencionados, de igual modo se aplicaron encuestas y se realizaron observaciones físicas en las instalaciones de la compañía. Como parte de este proceso se evaluó la presencia de los controles clave que existen en la compañía lo cual nos permitió realizar un diagnóstico completo de la aplicación del control interno en la entidad. Adicionalmente se realizaron entrevistas con los dueños de los procesos de ingresos y producción para obtener un mayor entendimiento sobre estos, lo cual nos habilitó para realizar la identificación de los riesgos existentes y el impacto que los mismos tienen sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología aplicada tuvo un enfoque cualitativo de tipo propositivo y descriptivo.

El trabajo realizado nos permitió consolidar los criterios de diagnóstico definidos en Coso 2013, con el fin de lograr determinar la viabilidad que tiene la implementación de Coso 2013 para la entidad y de este modo se generaron recomendaciones de acuerdo a los resultados del proyecto, que permitieran mitigar la probabilidad de materialización del riesgo en las actividades de la compañía, además de permitir la creación de controles que generen eficiencia en los procesos de la compañía.

Se aplicó para el desarrollo de la investigación un enfoque cualitativo; el problema se abordó utilizando una metodología documental, tomando como referencia antecedentes de trabajos similares realizados y actualizaciones del coso, y una metodología de campo aplicando encuestas al interior de la compañía Comet Zona Franca Ltda.

Marco Teórico

Algunos autores que resaltan que:

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) publicó el Marco Integrado de Control Interno (el marco original). Este marco Original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), prólogo).

Fundamentados en la globalización que se ha venido desarrollando en los últimos años, el marco de control interno resulta adecuado para todas las organizaciones del mundo, sin importar su tamaño es una herramienta importante que facilita la consecución de los objetivos tomando como base factores internos y externos que pueden tener un impacto directo en las operaciones y nichos de mercado de las organizaciones.

La integración del control interno en las organizaciones permite mitigar a un nivel aceptable los riesgos a los que constantemente se ven inmersas, y teniendo en cuenta la volatilidad de los mismos, resulta de gran importancia fortalecer las bases sobre las cuales se pueden generar dichos riesgos, de esta forma, se logra moldear una organización de acuerdo a su entorno competitivo, logrando con ello, volver a la misma aún más competitiva, eficaz y eficiente.

Así mismo, es el mismo autor que resaltan que:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p 1.).

Tomando como base la definición de control interno se puede observar que es el máximo órgano de la entidad quien diseña y desarrolla el control interno tomando como base las características propias de la entidad, fortaleciendo con ello, la estructura de cada organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El control interno está estructurado sobre principios que en la práctica forman actividades y procedimientos que deben estar presentes y funcionando en todos los niveles de la organización, desde el operativo hasta el gerencial que guía todas las operaciones de la entidad.

De igual forma, es preciso afirmar que el control interno en las organizaciones, independientemente de su nivel de implementación nunca eliminará los riesgos de las organizaciones, si no como lo indica en la definición de control interno, proporcionará una “seguridad razonable”. Es decir, algunos riesgos siempre van a estar presente no obstante su impacto sobre la entidad no será el mismo que si no se tuviese reconocido y controlado con actividades de control.

El marco de control interno es fácilmente adaptable a cada organización tomando como base las tres categorías de objetivos que entre si se integran y sobre los cuales son establecidos los componentes y principios del COSO.

La primera categoría de objetivos a la cual se hará referencia será a los Objetivos operacionales, los cuales van alineados con el cumplimiento de la misión y visión de cada organización, que no siempre están relacionados con la maximización de los beneficios económicos, sino que dependerá del objetivo y razón social de cada compañía. De igual forma, esta categoría de objetivos se especializará en la eficacia y eficiencia de las operaciones que permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La segunda categoría de objetivos son los objetivos de información que básicamente son fundamentales para el futuro de la compañía, pues los mismos hacen referencia al diseño, preparación y presentación de informes que sirvan de base para la toma de decisiones a nivel organizacional que pueden ir desde un cambio de estrategia o nuevas inversiones en mercados.

Esta categoría de objetivos se divide en los objetivos de información financiera externa, relacionados con la inversión, ampliación de diferentes portafolios como lo pueden ser sus clientes, accionistas y/o proveedores, objetivos de información no financiera externa, relacionada con las leyes y regulaciones propias de cada país en donde se encuentre establecida la organización, y los objetivos de información financiera y no financiera interna, destacada por ser aquella información que es propia de la organización y sobre la cual se establecen puntos de acción para la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se encuentra la categoría de objetivos de cumplimiento, que están basados en el cumplimiento de las disposiciones territoriales de cada país.

Con base en ello, la entidad moldea su control interno con el fin de dar un adecuado cumplimiento a estas normas que pueden variar de acuerdo a la legislación de cada país y que pueden estar relacionadas con la liquidación de horas extras, manejo de desechos, trabajo social en la comunidad en donde realiza su trabajo, pago de tributos por la explotación de algún recurso natural, entre otras.

El Marco Integrado de control interno, COSO 2013, expone al control interno como un “proceso dinámico e iterativo” que es precisado por la alta dirección por medio de políticas y procedimientos que pueden estar formalizadas o no.

Aun cuando dichas políticas y/o procedimientos no se encuentren formalizados, no significa que una entidad carezca de control interno, pues pueden existir comunicados en los cuales, la administración manifieste sus intenciones.

Una manera eficaz de ejecutar el control interno es que todas las actividades relevantes de las entidades, como las conciliaciones bancarias, conciliaciones entre módulos, generación de ingresos, manejo de inventarios, entre otros, se encuentren revisadas y aprobadas por personal del nivel adecuado. Resaltando que, para ello no se obliga a las entidades a realizar contratación de personal, pues se pueden encontrar procesos que puedan ser realizados, revisados y aprobados por pares, es decir, los procesos del contador los puede revisar el Gerente financiero y los procesos que realiza el Gerente Financiero que sean revisados por el contador, siempre y cuando cuenten con la preparación y conocimiento requerido.

Las personas que forman parte de las entidades, juegan un papel fundamental en el control interno, pues son quienes ejecutan todas las políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección. El personal puede aportar al cumplimiento del control interno o puede deteriorar el diseño del mismo; de ahí la importancia de la contratación de personal, que debe dar cumplimiento a los requerimientos necesarios para cada cargo.

El Marco Integrado de control interno, COSO 2013, está integrado por cinco componentes sobre los cuales se encuentran presentes las tres categorías de objetivos descritos con anterioridad, los cuales son:

Entorno de Control: Es sin duda el componente más importante del sistema de control interno, dado a que es la base de los demás componentes, también es definido como el componente que da el tono a la organización. Este influencia a los trabajadores de una compañía al cumplimiento de controles diseñados por la alta dirección; de igual forma, es el componente que proporciona disciplina y estructura, y fortalece el cumplimiento de los valores éticos de la compañía y el estilo de operación de la misma. (COSO, 2013).

En este componente se puede evaluar el compromiso que la dirección tiene con la integridad y los valores éticos, el establecimiento del tono de la organización mediante el diseño de normas de conducta y su adecuado cumplimiento, así como la oportuna corrección de desviaciones. (COSO, 2013).

Así mismo, es de vital importancia que la administración tenga en cuenta la definición de los roles y funciones de cada uno de los trabajadores que desarrolla cualquier tipo de actividad dentro de la entidad, con el fin de establecer una adecuada segregación de funciones. (COSO, 2013).

Dentro de este componente, es de gran importancia, que el consejo de Administración demuestre independencia y ejerza supervisión sobre el cumplimiento del control interno de la compañía, por medio del establecimiento de responsabilidades asignadas inicialmente.

También se deben establecer los requisitos para que una persona pueda entrar a la Junta Directiva y/o altos cargos que lideraran a la entidad, así como el establecimiento de diferentes reglamentos que generen armonía en cada una de las operaciones de la compañía.

Otro aspecto fundamental dentro del ambiente de control, está relacionado con las estructuras de las líneas ética, que permitan mantener una comunicación continua a todos los niveles de la organización. Con el diseño de canales de ética que por lo general es recomendado que sean administrados por personal externo a la compañía o alguien del nivel adecuado permitirá a la alta dirección conocer debilidades, fraudes, opciones de mejora, acosos laborales, entre otras situaciones que los trabajadores quieran comunicar de manera discreta y directa.

Para finalizar, dentro de este componente se destaca el compromiso que la organización posee para desarrollar y retener a los profesionales, los cuales son constantemente capacitados y encaminados hacia un crecimiento integral bajo las directrices del marco integrado de control interno actualizado en el 2013.

Respecto al cumplimiento de este componente, hay autores que con base en investigaciones realizadas en pequeñas y medianas empresas en Colombia que resaltan que:

Se observa que todas las empresas analizadas cuentan con por lo menos una calificación de 25 en ambiente de control. Por otro lado, un 13% se encuentran con un nivel inferior al 50%, se presentan debilidades y es importante prestar atención, ya que pueden dar lugar a una falta de coordinación y comunicación entre las distintas unidades de la empresa, lo que llevaría al incumplimiento de las metas en general. Por otro lado, un 43% de las empresas presentan una calificación entre 76 y 100. No hay ninguna empresa que logre llegar a 100 y un 43% no logra pasar la calificación de 75 en ambiente de control. (Alba Rocío Sandoval y María Elena Ávila, Junio de 2015, p.16).

De acuerdo al Marco Integrado de Control interno actualizado en 2013, los principios que conforman este componente son:

Principio 1: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.” p. 37.

La definición de los valores éticos normas de conducta son la base de toda organización, por cuanto se espera que los trabajadores realicen todas sus actividades basados en los pilares definidos en estos códigos.

La alta dirección debe mostrar un estricto cumplimiento de los valores éticos y normas de conducta que define, esto con el objetivo de que sus subalternos se comporten de igual forma a como lo hacen sus superiores. Sin embargo, este comportamiento no solo se debe ver reflejado en todos los niveles de la organización sino también se debe reflejar en los terceros con los cuales la entidad tiene algún tipo de relacionamiento.

Lo anterior conforma lo que según el marco Integrado de control interno define como el “Tono de la Organización” el cual en últimas es definido por los líderes de la misma, no solo con el ejemplo sino con el monitoreo sobre el cumplimiento de las normas establecidas.

Con base en este monitoreo realizado permanentemente, la entidad debe establecer unos niveles de tolerancia que le permita diseñar planes de acción ante posibles desviaciones.

Principio 2: *Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.” p. 44.*

Dada la importancia que el consejo de administración tiene dentro de una organización es importante que previa a su constitución se definan las responsabilidades de los miembros del consejo, así como el grado de preparación que los mismos deben tener para ocupar dicho cargo.

Dentro de las responsabilidades del consejo es primordial que se definan responsabilidades que los mismos tendrán frente al diseño, implementación y ejecución del control interno, en cada uno de los componentes del Marco de control interno que van desde la aprobación de las normas de conducta y valores éticos, supervisión los riesgos identificados, diseño de controles para mitigar el impacto de los riesgos identificados, hasta el análisis de los canales de comunicación y monitoreo presentes dentro de una organización. (COSO, 2013).

El consejo de administración debe demostrar y tener independencia de la dirección de la compañía, logrando con ello objetividad en las decisiones, así como observaciones que permitan el mejoramiento del diseño de control interno. Con el monitoreo continuo realizado por los mismos, se podrán identificar debilidades que serán cuestionadas a la administración.

Finalmente, el consejo de administración limitara las actuaciones de la administración con una estricta revisión y monitoreo que evitara las conductas irregulares dentro de las compañías.

Principio 3: *Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.” p. 50.*

El monitoreo continuo sustentara el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a todos los cargos de la compañía sin importar el nivel de autoridad que la misma ejerce dentro de la organización.

La alta dirección junto al consejo de administración diseñaran la estructura organizacional que permita una correcta comunicación a todos los niveles de la compañía, de igual forma, con el diseño de dicha estructura se identificarán posibles conflictos de interés y/o fallas de comunicación.

Principio 4: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.” p 55.

Dentro del diseño de responsabilidades para cada cargo dentro de una entidad, se deben definir las responsabilidades que cada cargo tiene con el cumplimiento del control interno, garantizando con ello que el trabajo esta direccionado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la definición de estas responsabilidades, la organización también debe definir orientaciones respecto a lo que la organización espera de cada trabajador que contrata.

No obstante, las obligaciones no solo van en sentido descendente, empleador trabajador, sino también en sentido ascendente, empleado trabajador, pues así como la compañía espera grandes cosas de sus trabajadores, los trabajadores esperan contribuciones de sus empleadores; por ende, la organización se debe preocupar por diseñar un buen ambiente laborar que no solo retenga a sus trabajadores si no que atraiga a más, mediante la implementación de beneficios que aporten al crecimiento personal, intelectual y laboral.

Principio 5: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.” p. 59.

El establecimiento de responsabilidades, así como el correcto cumplimiento de las mismas dan a la compañía una oportunidad de fortalecimiento para que los trabajadores no solo se limiten a cumplir sus responsabilidades si no que agreguen valor; el establecimiento de recompensas y/o incentivos ante el cumplimiento de objetivos motiva al personal para seguir creciendo.

Sin embargo, no se deben establecer objetivos muy altos pues los trabajadores desviarán su atención al incentivo y omitirán controles con el fin de cumplir dichos objetivos.

Evaluación de Riesgos: La evaluación de los riesgos es un proceso de acuerdo al Marco Integrado de control interno “dinámico e iterativo que implica evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos”, que a su vez deben ser medibles, alcanzables y reales.

La entidad en este componente, considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos de la compañía, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de fraude, y que a partir de tal análisis se debe evaluar los cambios significativos que los mismos puedan generar en la compañía.

Sin duda alguna, este componente representa para las pequeñas y medianas empresas el componente que puede llegar a estar menos formalizado debido al nivel de segregación de funciones de las mismas, que de acuerdo al tamaño de estas empresas, no cuenta con el personal necesario para ejecutar labores de manera totalmente independiente.

En cuanto al proceso de identificación y análisis de los riesgos que puedan entorpecer el adecuado cumplimiento de los objetivos, la alta administración de la compañía está mucho más familiarizada con factores internos y externos que impliquen obstáculos al cumplimiento exitoso de los objetivos buscados

Durante la evaluación de riesgos, se pueden identificar oportunidades que tengan un potencial impacto en la consecución de los objetivos.

Respecto a este componente hay autores que mencionan con base en investigaciones realizadas en pequeñas y medianas empresas que:

Un 29% de las pymes analizadas presentan una calificación de riesgos entre 26 y 50, es decir que aproximadamente 1 de cada 3 pymes no sobrepasan ni siquiera un 50% de valoración de riesgos, muestran exposición de riesgos de presentación errónea de saldos de cuentas y no están previniendo ni detectando posibles inconsistencias en los sistemas contables de la empresa y errores monetarios. Otro 29% de las Pymes tiene una calificación entre el 51% y 75% de valoración de riesgos. El 41%, la mayor proporción, supera el 75%. Eso demuestra que la presentación de la información financiera no tiene un 100% de confiabilidad y que no está prestando la adecuada atención, a pesar que es de gran relevancia para la empresa la fiabilidad de la información financiera en la toma de decisiones. (Alba Sandoval y María Elena Ávila, Junio de 2015, p.18).

El marco Integrado de control interno define los principios que integran el componente de Evaluación de riesgos, los cuales, se describen a continuación:

Principio 6: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.” p. 71.

El establecimiento de los objetivos a nivel operacional, financiero y de cumplimiento son la base para la identificación y evaluación de los riesgos y posterior a ello para determinar actividades de control que mitiguen el impacto sobre la consecución de los objetivos. (COSO, 2013).

Es por ello, que previo a la evaluación de los riesgos se identifiquen y aprueben los objetivos que deben ir alineados con la estrategia de la entidad, teniendo en cuenta que de no estar bien descritos se debe informar a la alta dirección y/o consejo para que los mismos modifiquen los objetivos organizacionales.

Principio 7: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deba gestionar.” p. 80.

Como parte de la evaluación de riesgos, la entidad debe saber identificar los riesgos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos que se encuentren formalizados como aquellos que no. Para la identificación de riesgos, se deben tener en cuenta factores internos y externos, en donde el impacto y probabilidad de los mismos deberá ser cuantificada.

El proceso de identificación de riesgos debe ser dinámico teniendo en cuenta los cambios en los que se ve inmersa la compañía, siempre y cuando los riesgos identificados afecten la consecución de los objetivos. (COSO, 2013).

De igual forma, este proceso se debe hacer a nivel de proceso, pues con ello se logra un mayor nivel de detalle que se profundiza hasta las transacciones que conforman dicho proceso.

Como se ha mencionado con anterioridad, la identificación de los riesgos se debe realizar de manera íntegra tomando como base factores económicos, competitivos, ambientales, jurídicos, estructurales a nivel interno de la organización, entre otros; con lo cual se podrá obtener una visión más amplia sobre los riesgos a los cuales se ve expuesta la entidad.

Una vez se identifiquen los riesgos a nivel organizacional como de transacción, se debe proceder a realizar un análisis, el cual por lo general es realizado con base en su probabilidad e impacto. No obstante no se pueden analizar los riesgos en una matriz plana teniendo en cuenta que alguno de los riesgos son difíciles de cuantificar, por ello es preciso realizar un análisis sobre cada riesgo y de acuerdo a su impacto y probabilidad realizar un mayor análisis.

Por ejemplo, aquellos riesgos que tienen una probabilidad alta y un impacto alto deben ser analizados más detalladamente que los riesgos que tienen una probabilidad e impacto más baja. De igual forma, los riesgos que tienen un impacto alto y probabilidad baja deben ser analizados pues no se debe escatimar gastos sobre riesgos con impactos significativos pues al ser una probabilidad, por muy pequeña que sea, son estimaciones que se realizan y no son seguras en su totalidad.

Los riesgos para los cuales su medición bajo las matrices de probabilidad e impacto sea compleja, se podrán utilizar datos históricos de la compañía o datos de fuentes externas a la compañía.

Finalmente, la compañía podrá diseñar controles a los riesgos identificados de acuerdo al tipo de respuesta que quiera dar al mismo, teniendo en cuenta que la administración de una compañía podrá aceptar, evitar, reducir y compartirlos riesgos que se identifiquen.

***Principio 8:** Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.” p. 89.*

Las entidades deben considerar la posibilidad de riesgos de fraude que puede llegar a generarse por la falta de controles o manipulación de sistemas y/o controles por parte de los trabajadores. Así mismos, es importante revisar si dentro de la compañía existen incentivos y presiones que motiven a los trabajadores para realizar fraudes con el fin de alcanzar los objetivos. Dentro de las actividades fraudulentas es preciso que la administración conozca que se puede alterar la información generando con ello información financiera fraudulenta, así mismo, se pueden dar otras formas de fraude dentro de la compañía como malversación de activos, desviación de recursos, entre otras.

Principio 9: *Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.” p. 96*

El entorno cambiante en el que la compañía desarrolla sus actividades, así como el cambio de algunos de sus procesos puede ocasionar que los controles que antes eran eficientes ahora considerando esos cambios no lo sean; dichos cambios pueden ser ocasionados por cambios legislativos, económicos, sociales, estratégicos, tecnológicos, entre otros. Por ello, es importante que la compañía analice dichos cambios e identifique los nuevos riesgos a los cuales se ve expuesto.

Actividades de control: Algunos autores resaltan que las actividades de control:

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo a todos los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 101).

Como bien se menciona con anterioridad, las actividades de control responden a los riesgos identificados en el componente anterior mediante el establecimiento de políticas y procedimientos que deben encontrarse presentes y funcionando.

Por ello, la administración debe definir actividades de control que permitan que los riesgos identificados se mitiguen hasta niveles aceptables en donde no limiten la consecución de los objetivos de cada compañía.

Para esto, se definen controles preventivos, detectivos y correctivos que mitiguen las causas e impactos de los riesgos, gracias a la implementación de controles adecuados y oportunos que permitan a la compañía alcanzar cada uno de sus objetivos.

El establecimiento de los controles va alineado con los objetivos de la compañía, por ende una compañía puede aplicar como control la segregación de funciones con el fin de evitar desviaciones de recursos económicos y físicos que pueden tener un impacto negativo para la misma.

En cuanto al componente de actividades de control, hay autores que resaltan que:

Con una calificación bastante baja de entre 26 y 50, un 22% de las empresas encuestadas reflejan la ausencia de procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos que se establecen con el fin de prevenir y neutralizar los riesgos dentro de las empresas. Por otro lado, un 43% de la muestra, es decir, aproximadamente 1 de cada 2 pymes, alcanzan a estar dentro del rango del 51 al 75 de calificación en actividades de control, seguido de un 35% de las empresas con una calificación entre el 76 y el 100 correspondiente a 1 de cada 3 Pymes. Tan solo la tercera parte de las empresas valoradas sobrepasan una calificación de 75, lo cual refleja una necesidad, por parte de las pymes, de minimizar o prevenir los riesgos de modo anticipado, lo que da a entender que la mayoría de las pymes analizadas suelen buscar una solución ante el riesgo luego de que sucede y no antes, lo que también podría estar asociada a una debilidad en la asignación de responsabilidades y funciones. (Alba Rocío Sandoval y María Elena Ávila, Junio de 2015, p. 24).

De acuerdo al Marco Integrado de control interno, los principios que integran este componente son:

Principio 10: *Como lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), “La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.” p. 102*

Una organización luego de haber identificado los riesgos puede transferirlos, mitigarlos, compartirlos y reducirlos, por lo tanto, una vez identificados los mismos se crean actividades de control establecidos como políticas y/o procedimientos que ayuden a mitigar su impacto; el diseño de la actividad de control dependerá exclusivamente de la proyección que la alta administración le dé a los riesgos identificados. (COSO, 2013).

Existen de acuerdo al Marco Integrado de Control interno “Controles de aplicaciones” o “Controles de transacciones” que son fundamentales dentro del diseño de control interno, teniendo en cuenta que están relacionados con los procesos que tienen un impacto directo sobre los objetivos de la compañía.

Cuando se disponga de información para diseñar actividades de control, esta debe ser de acuerdo al Marco Integrado de Control Interno “Integra, precisa y valida”, ello con el objetivo de que el diseño de control sea aún más preciso.

Con base en el riesgo identificado e información disponible se pueden desarrollar actividades de control que pueden ser el establecimiento de niveles de aprobación, revisiones físicas como arqueos de caja sorpresivos o tomas físicas de inventario, accesos restringidos al sistema, parametrizaciones en el sistema, conciliaciones, revisiones constantes sobre procesos que generen riesgos sobre los cuales se desea actuar, entre otras.

Principio 11: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.” p. 113.

Teniendo en cuenta que dentro de una organización pueden existir actividades manuales, automáticas, así como una combinación de las dos, es preciso diseñar controles sobre aquellos procesos que se encuentran automatizados para verificar su correcta funcionalidad; dada la vulnerabilidad a la que se puede ver expuesta una organización ante malwares que roben información sensible, es preciso identificar los riesgos asociados a la tecnología y diseñar controles que permitan tener una seguridad razonable.

Un ejemplo de control automático que puede existir en una organización es la parametrización de cupos de crédito para todos los clientes en el sistema, que restrinja realizar ventas a crédito superiores al cupo de crédito asignado inicialmente a los clientes de la compañía.

La restricción de accesos para el registro de transacciones, también forma parte de un ejemplo de control automático.

Principio 12: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.” p. 118.

A través comunicaciones orales o de forma escrita, la organización puede dar a conocer las políticas y/o procedimientos que fueron diseñados para mitigar el impacto y la probabilidad de

algunos riesgos. De igual forma, se informan las responsabilidades sobre el cumplimiento de dichas políticas que integran el control interno de la compañía, así como las medidas disciplinarias que se adoptarán para la corrección de las desviaciones o incumplimiento presentados.

Información y comunicación: La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control. (COSO, 2013).

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales. (COSO, 2013).

Respecto al componente descrito con anterioridad, hay autores que resaltan:

Un 22% de las empresas evaluadas presenta una calificación entre 26 y 50, lo cual posiblemente indica la ausencia de información clara y oportuna para la toma de decisiones y el difícil acceso a la información financiera. Por otro lado, un 39% de las pymes analizadas tiene una calificación entre 51 y 75 en la información y comunicación, y finalmente un 33% de las pymes, es decir aproximadamente 1 de cada tres empresas presenta una calificación entre el 76 y el 100. (Alba Rocío Sandoval y María Elena Ávila, Junio de 2015, p. 28).

Los principios que forman parte del componente de Información y comunicación de acuerdo al Marco Integrado de Control Interno actualizado en 2013 son:

Principio 13: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.” p. 123.

Dada la importancia que la información interna y externa tiene sobre el control interno, es importante definir las fuentes sobre las cuales se toma dicha información.

Las fuentes de información puede variar de acuerdo al fin para el cual vaya a ser utilizada, para ello, las organizaciones disponen de diferentes fuentes de información como lo son datos históricos bien sea de la compañía o de otras compañías del sector, redes sociales, análisis de fuentes como el DANE, el banco de la República, la DIAN, entre otras.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que no toda la información es útil para la compañía, por ende, se deben realizar filtros sobre toda la información que se recibe con el fin de identificar la información verdaderamente útil para el fortalecimiento o diseño del control interno.

Principio 14: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.” p. 135.

El tratamiento que se le da a la información y los canales que se diseñan para la comunicación de la misma van alineados con la naturaleza de la misma. Por ende, de acuerdo a la sensibilidad de la información existirán canales más confidenciales que otros.

Los canales de comunicación utilizados para el control interno deben ser precisos, teniendo en cuenta que con base en los hallazgos comunicados se tomaran decisiones importantes para mejorar posibles falencias de control interno. Del mismo modo, es importante comunicar las responsabilidades que las personas tienen con el cumplimiento de los controles que hacen parte del control interno.

Principio 15: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.” p. 135.

Actividades de supervisión: Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad por los cambios tanto

internos como externos que se puedan generar. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno. (COSO, 2013).

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecer los controles, eliminar los controles insuficientes o inoperantes o implantar nuevos controles. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas. (COSO, 2013).

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- ✓ Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- ✓ Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados.
- ✓ Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

Pese a que los cinco componentes se mantienen en el control interno de cada compañía en donde se aplique, los mismos mantienen una estructura y diseño de acuerdo a las características propias de cada organización, por lo cual no se encontrara un diseño de control interno igual en dos organizaciones.

Hay ciertos autores que afirman:

Un 22% de las empresas analizadas obtuvo una calificación entre 26 y 50. A pesar de que representa aproximadamente una quinta parte de la muestra tomada, no debería haber una calificación como esta, ya que las pymes no están evaluando la calidad del control interno en el tiempo, para monitorear si todo se está llevando a cabo como debe ser. Un 39% de

las pymes obtuvo un resultado entre el 51 y 75, lo cual indica que tienen un esquema de monitoreo que hace seguimiento a las actividades de control interno, pero este sistema requiere ser fortalecido, ya que no cuenta con las características adecuadas, y finalmente un 33% obtuvo una calificación entre 76 y 100, es decir que una de cada tres pymes analizadas cuenta con una calificación entre 76 y 100 que es lo esperado. (Alba Rocío Sandoval y María Elena Ávila, Junio de 2015, p. 30).

De acuerdo al Marco integrado de Control Interno publicado en Mayo de 2013, los principios que conforman este componente son:

Principio 16: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento” p. 142.

El monitoreo continuo sobre los controles establecidos al interior de la compañía juega un papel relevante dentro del correcto desarrollo de control interno, es por ello, que la administración debe diseñar evaluaciones que permitan detectar posibles desviaciones de control interno. El diseño de tales evaluaciones variara de acuerdo al criterio de la administración y al objetivo que se defina con cada evaluación. De acuerdo al marco integrado de control interno existen evaluaciones continuas e independientes; con ello, se optimizará el nivel de respuesta al cambio de las organizaciones y se mitigara el impacto de los riesgos procedentes de los cambios inesperados.

Las evaluaciones continuas realizaran una supervisión permanente del funcionamiento de cada uno de los componentes del sistema de control, que por lo general son realizadas por los líderes de cada proceso y las evaluaciones independientes como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “varían en cuanto a su alcance y frecuencia, en función de la importancia de los riesgos, las respuestas dadas ante dichos riesgos, los resultados de las evaluaciones continuas y los impactos esperados en los componentes” p.146.

Principio 17: Como lo menciona el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)*, “La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.” p. 150.

Como resultado de las evaluaciones continuas o independientes se identifican una serie de deficiencias que deben ser oportunamente comunicadas para su posterior corrección e implementación de controles que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de las mismas; dichas deficiencias son conocidas como deficiencias de control interno.

Cabe destacar que pese a que el control interno es diseñado e implementado por la alta dirección de las organizaciones, no todas las actividades que realizan los mismos pueden ser consideradas como actividades que contribuyen a construir y fortalecer el control interno de las mismas.

Hay autores que resaltan que:

No resulta práctico diseñar e implementar un sistema de control interno a menos que se hayan establecido, fijado y especificado los objetivos de la organización con respecto a la organización. El establecimiento y fijación de objetivos así como de sus sub objetivos relacionados forman parte o son derivados del proceso de planificación estratégica, el cual tiene en consideración las leyes, reglas, regulaciones y normas así como las alternativas elegidas por la propia dirección. No obstante, el control interno no puede dictar ni establecer cuáles deben ser los objetivos de una organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 5.)

De acuerdo al método SMART, los objetivos deben plantearse bajo cinco criterios; entendiéndose, que los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y trazados en una línea de tiempo que permita conocer el periodo en el cual se va a alcanzar dicho objetivo. Así mismo, la alta dirección al establecer sus objetivos debe tener presente factores internos y externos que se presenten en informes de fuentes confiables y reconocidas que puedan tener un impacto sobre los objetivos planteados, de esta forma puede acoplar sus objetivos a la realidad económica del país y de sus demandantes con el fin de evitar presiones sobre los trabajadores por alcanzar los objetivos; lo que puede generar dentro de una compañía cifras falsas en los estados financieros y/o fraudes al interior de la misma.

Aunque el diseño del control interno en las compañías independientemente de su tamaño trae grandes beneficios, teniendo en cuenta que la misma ayuda a conseguir los objetivos, en una compañía en donde los mismos no se encuentren adecuadamente planteados el diseño e implementación del mismo no alcanzará el fin del control interno.

Marco Geográfico

Se realizará un diagnóstico de control interno sobre la compañía Comet Zona Franca, para lo cual se decide realizar un breve estudio sobre el sector en el cual la compañía desarrolla sus actividades.

El Producto Interno Bruto (PIB) del año 2016 registró un crecimiento del 2% a comparación del año 2015, según Boletín técnico del DANE publicado en la página virtual de la entidad. “Las actividades con mayor crecimiento fueron: Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera.” (Boletín Técnico, comunicación informativa (DANE), 2017).

Tabla 1: *Comportamiento del PIB por Ramas de actividad Económica. 2016 - Cuarto trimestre*

Ramas de Actividad	Variación porcentual (%)		
	Aual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, sicultura y pesca	2,0	2,6	0,5
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1
Construcción	3,5	-0,4	4,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1
Establecimiento financiero, seguros, actividades inmobiliarias y servicios de empresas	5,0	1,8	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personal	0,9	0,4	2,2
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones.	2,8	2,5	2,2
Producto Interno Bruto	1,6	1,0	2,0

Variación porcentual – Serie desestacionalizadas
Fuente DANE - PIB

Como podemos observar en la tabla referenciada anteriormente, existe una actividad económica con el nombre: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, grupo en el cual se posiciona la compañía COMET Zona Franca, la cual es una “empresa que lleva alrededor de 30 años de experiencia en los cuales han llegado a especializarse en sistemas de refrigeración para sectores como lo son el automotriz, la industria agropecuaria, petrolera, minera, construcciones y motores estacionarios entre otros”. (Comet S.A., 2017, prr. 1).

Este grupo o actividad económica, en el 2016 “aumentó un 1,8% respecto al 2015, explicado por el crecimiento de los servicios de reparación de automotores en 5,0%” (Boletín Técnico, comunicación informativa (DANE, 2017, p. 11).

La venta de autopartes en el país, según Asopartes mueve recursos alrededor de los 8 millones de dólares anuales, cabe resaltar que del dinero tranzado en el sector gran porcentaje corresponde al manejo de los repuestos en el mercado negro. A pesar de la problemática, el aumento en ganancias para el sector se debe a un aumento del 40% en el precio de las autopartes que además ocasiono que empresas reconocidas de autopartes trasladaran sus actividades a países como Ecuador y México donde los beneficios puedan superar los costos. (Aktiva, servicios financieros, 2017, p. 2, prr, 3).

Es importante destacar que un factor que afecta a la producción nacional de autopartes es el constante esfuerzo de las empresas por subvalorar el producto nacional, podemos identificar que las importaciones presentan cifras alentadoras en comparación al año inmediatamente anterior;

El valor de las importaciones de piezas para fabricación de vehículos que registra el DANE, para el año 2016, muestra una caída del 9,9% anual, a pesar de la reducción en el valor de las importaciones de piezas, esta cifra representa para el año 2016 el 8,6% dentro del total de las importaciones del sector industrial, que para el año anterior representaba el 7,8%.

En cuanto al sector automotriz, en el año 2016 se vendieron 255.714 vehículos nuevos, cifra desalentadora, debido a que cayó un 10.4% con respecto al 2015, donde se registraron 285395 unidades vendidas. La disminución en la venta de vehículos genera una menor demanda de piezas de repuesto, rezagando el sector a surtir vehículos que ya se encontraban en circulación y una cuota baja de nuevas unidades. (Aktiva, servicios financieros, 2017 p. 2, prr, 7).

En Colombia las empresas manufactureras logran gran reconocimiento gracias a su esfuerzo y dedicación para la realización de las diferentes actividades empresariales que sean manejadas en cada una de ellas, adicionalmente, para el fomento del crecimiento empresarial, en Colombia se postuló la ley 590 de 2000, en la cual se dictan las disposiciones para la promoción y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales están definidas como;

Toda aquella unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responda a los parámetros definidos; las microempresas en la

cual la planta de personal no debe superar los diez (10) trabajadores y adicional a esto los activos totales deben ser inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, pequeñas empresas, las cuales deben tener una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, así mismo sus activos totales debe estar entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes, por ultimo encontramos las medianas empresas las cuales su planta de personal debe estar posicionada entre cincuenta y uno (51) trabajadores y doscientos trabajadores (200) así como también saben tener un total de activos superior a quinientos uno (501) pero inferior a quince mil (15000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 590, 2000).

De acuerdo a los últimos estados financieros proporcionados por la compañía con corte al 30 de septiembre del año 2016, los activos totales alcanzan un valor de COP 6,327,921,768 (Seis mil trecientos veintisiete mil novecientos veintiún mil setecientos sesenta y ocho millones de pesos), adicionalmente cuenta con una planta de personal compuesta por 25 empleados, por lo cual podemos deducir que esta compañía se encuentra catalogada como una pequeña y mediana empresa.

Marco Legal

En Colombia se establecen normas para el ejercicio del control interno de las entidades, cabe resaltar que, aunque existen normas regulatorias, Colombia no posee una ley en la cual se puedan conocer cuáles son las disposiciones generales para la aplicación del control interno en Pymes.

Ahora bien la ley 87 de 1993 dicta las disposiciones generales por medio de las cuales las empresas del sector público deben realizar la aplicación del sistema de control interno, teniendo como objetivo atender los principios constitucionales que caracterizan a la administración pública, mediante el diseño y desarrollo del sistema de control interno; se dicta que mediante la aplicación del mismo se debe lograr la protección de los recursos de la organización, se garantizará la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Las entidades deben velar porque todas las actividades y recursos de la organización están dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, se garantizará la correcta evaluación de la gestión organizacional y asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y registros. (Ley 87, Noviembre 29).

Capítulo I: Efectividad del control Interno

Para evaluar la efectividad del control interno en una compañía, es imprescindible que cada uno de los principios que conforman los cinco componentes del COSO 2013, se encuentren presentes y funcionando. Con ello, se podrá asegurar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales a todos los niveles de la sociedad. (COSO, 2013).

La integridad en el funcionamiento de los componentes del control interno hará posible que la administración evalúe con base en su criterio profesional la presencia y funcionalidad del marco en su conjunto.

Una vez se asegure la efectividad del control interno, la administración de cualquier compañía podrá tener una seguridad razonable de que las operaciones de la misma son realizadas eficaz y eficientemente al considerar factores internos y externos que pueden afectar el negocio en marcha. Producto de ello, el riesgo de que dichos factores impacten negativamente la operación de la compañía se reducirá a niveles aceptables; sin embargo, es preciso tener presente que aunque el riesgo se mitigue nunca se extinguirá. (COSO, 2013).

Así mismo, se podrá tener una seguridad razonable sobre la información, la cual será preparada con base en normas, principios y leyes aplicables, asegurando con ello, el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la ley y entidades de control.

No obstante, la efectividad del control interno dependerá de la inexistencia de deficiencias de control interno y/o deficiencias de control interno graves, las cuales se presentarán cuando dentro de algún componente no se encuentre presente ni funcionando algún principio establecido en el marco que sea considerado como un principio relevante.

Por lo anterior, es preciso afirmar que no se podrá reducir un riesgo grave a niveles aceptables cuando un componente o principio relacionado se encuentre presente y/o funcionando.

De acuerdo al impacto que tenga las diferencias y/o la combinación de deficiencias a nivel de componentes y/o principios sobre los objetivos organizacionales se podrá clasificar como una deficiencia de control interno o como una deficiencia de control interno grave. (COSO, 2013).

Con base en lo anterior, para el diagnóstico de control interno de la entidad Comet S. A., se procederá a calificar los componentes, principios y preguntas que forman parte de los principios

con una escala de calificación del 1 al 5, siendo 1 la más baja y que será considerada como una deficiencia de control grave y 5 como la calificación más alta, observando una correcta presencia y funcionamiento del respectivo ítem.

Capítulo II: Diagnóstico al Sistema de Control Interno- A nivel de componente

El diagnóstico al sistema de control interno realizado en la entidad fue desarrollado a partir de un cuestionario que fue construido con el apoyo de la Doctora Maribel Albarracín quien tiene experiencia en trabajos similares, así como en herramientas de diagnóstico diseñadas por las Doctoras María Escobar y Rocío Carvajal y modelos de diagnóstico de control interno de dos de las firmas de auditoría más grandes en Colombia como lo son Earnings and Young y Price Waterhouse Cooper.

El diseño del cuestionario se realizó partiendo de los diecisiete principios que integran los cinco componentes de control interno tomando como referencia y guía los modelos descritos con anterioridad; la escala de calificación acordada fue de uno a cinco, en donde uno representaba la calificación más baja y cinco la más alta y de acuerdo a lo observado respecto a la existencia de requerido se procedió a otorgar una calificación a cada pregunta.

Finalmente, las preguntas realizadas a los dueños de cada proceso de acuerdo a la pregunta se encuentran en el Anexo 1.

Con base en el cuestionario realizado al interior de la organización, se observó que el componente con una mayor presencia es el de información y comunicación, pues la compañía cuenta con políticas y procedimientos para el manejo de información, se tienen accesos que restringen el acceso a la misma, se realizan copias de seguridad sobre la información sensible de la compañía, se aprueba y revisa la información previo a su publicación, entre otros aspectos que se detallarán más adelante.

Seguido a este, el componente con mayor cumplimiento es entorno de control sobre el cual se identificaron algunas fortalezas como las capacitaciones que se dan a los trabajadores para que los mismos conozcan los valores de la entidad, demostrando con ello, el compromiso con la integridad y valores éticos por parte de la gerencia y cada nivel de la compañía, así mismo, se observó que la entidad establece un adecuado “Tone at the Top”, pues la gerencia con sus actuaciones da ejemplo a sus trabajadores respecto al manejo de la información, tipos de negociación, manejo de desechos y preocupación por mantener una responsabilidad social sostenible, de igual forma, mantiene líneas de ética que brinda la oportunidad a sus trabajadores de reportar irregularidades que ellos observen.

Así mismo, se observó que la entidad es liderada por personal capacitado y experimentado, que cumple con los requisitos establecidos por la alta dirección, los cuales no son afectados por factores que puedan llegar a ejercer presión por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De otro lado, el componente sobre el cual se observó el siguiente nivel de cumplimiento en la sociedad Comet Zona Franca es el componente de actividades de control, seguido por la evaluación de riesgos y finalmente por las actividades de supervisión, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 1: Diagnóstico COSO 2013 en la entidad Comet S. A. por Componente.



De acuerdo al trabajo realizado al interior de la compañía, se logro identificar deficiencias de control grave, las cuales en la Grafica 1 son resaltados en color rojo. Lo anterior, teniendo en cuenta que no se identifico la presencia ni funcionamiento de algunos principios del marco integrado de control interno que integran dichos componentes.

Del entendimiento de algunas actividades realizadas por la compañía se identificaron algunas fortalezas y debilidades presentes que serán expuestas por componente.

Entorno de control

En cuanto al entorno de control, se identificaron diez fortalezas y cinco debilidades, que fueron identificadas gracias al apoyo y direccionamiento del área de Recursos Humanos de la compañía en cabeza de Janeth Burgos- Coordinadora de Recursos Humanos, quien brindo los soportes necesarios para soportar el presente de cada principio relacionado a este componente, base de los demás componentes.

En la Tabla relacionada a continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas y expuestas a la administración de la compañía, las cuales fueron identificadas con la puesta en marcha de la encuesta realizada a Janeth Burgos- Coordinadora de Recursos humanos, quien expuso la situación actual de la compañía vista desde el área de recursos humanos; se identificaron algunas debilidades como la inexistencia de un código de conducta que se encuentre formalizado, falta de un organigrama que se encuentre actualizado pues desde que se fue el Jefe de calidad por recorte de personal, es decir, hace tres años, no se volvió a actualizar, entre otras; no obstante se logró observar que la entidad mantiene un adecuado ambiente laboral, tras la realización de una encuesta de satisfacción a una parte de los trabajadores. El detalle de los hallazgos basados en COSO 2013, se puede ver en coordinación con:

Tabla 2: *Fortalezas y Debilidades del Componente Entorno de Control*

<i>Fortalezas de control- Entorno de Control</i>	<i>Debilidades de Control- Entorno de Control</i>
1 Los valores de la compañía son dados a conocer en una capacitación inicial a los trabajadores.	1 No existe un código de conducta y otras políticas relativas a prácticas de negocios aceptables, conflictos de intereses o estándares esperados de comportamiento ético.
2 Se demuestra compromiso con la integridad y valores éticos por parte de la gerencia y cada nivel de la compañía.	2 Teniendo en cuenta que la compañía no esta constituida como una empresa familiar, se observan conflictos de independencia. Un ejemplo de ello es: La esposa del Gerente General es la Gerente Administrativa. De igual forma, se observa en los trabajadores de la compañía una resistencia al cambio.
3 La gerencia establece un "tone at the top" apropiado.	3 La compañía no cuenta con un organigrama actualizado.
4 El rol de los responsables del gobierno de la entidad es llevado a cabo por personal con la adecuada experiencia y competencia.	4 De acuerdo al recorte de personal evidenciado en los últimos años, no existe una adecuada segregación de funciones entre las principales actividades/funciones.

5	La actitud de la gerencia respecto de las decisiones sobre riesgo/recompensa, incluyendo la transparencia del proceso de toma de decisiones, es adecuada.	
6	La entidad posee una política de doble firma o autorizaciones de pagos	
7	Los empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera claves poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones	
8	Los paquetes de remuneración están estructurados de manera tal de evitar factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la gerencia para lograr resultados financieros.	
9	Se definen objetivos por cada miembro de la compañía que están alineados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
10	A nivel interno en la empresa aplica un ambiente de trabajo positivo. Se realizó entrevistas de trabajo a cinco trabajadores.	

Evaluación de riesgos

En cuanto a la evaluación de riesgos, no se identificaron fortalezas que resaltar respecto al cumplimiento de principios relacionados con este componente, por el contrario, se identificaron algunas debilidades con base en COSO 2013 que tienen un impacto significativo directo en la operatividad de la compañía, las cuales fueron identificadas y descritas a continuación:

Tabla 3: *Fortalezas y debilidades del componente evaluación de riesgos*

<i>Fortalezas de control- Evaluación del riesgo</i>	<i>Debilidades de Control- Evaluación del riesgo</i>
No aplica, no se identificaron fortalezas en el componente de evaluación de riesgos.	1 La gerencia no establece un proceso de valoración de riesgos para identificar riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la entidad
	2 La gerencia no selecciona o realiza cambios a las políticas contables que son adecuadas para la entidad e identificar riesgos significativos para los cuales son periódicamente actualizados y presentados a los responsables de gobierno de la entidad para su revisión y aprobación.
	3 La gerencia ha establecido un proceso para gestionar los cambios que pueden tener un impacto significativo en la información financiera de la entidad
	4 La definición de los objetivos organizacionales están definidos sobre directrices de calidad, y los mismos no cumplen con una metodología Smart (Específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporizados.)
	5 Funcionarios como el contador y el analista contable no reconocen apropiadamente como evidenciar errores en los estados financieros y fraudes sobre los mismos.
	6 Funcionarios como el contador, analista contable y Jefe de Tesorería no consideran apropiadamente la opción de riesgo de fraude.
	7 La organización identifica y evalúa los cambio que pueden tener impacto en su operación y por ende en su control interno

Actividades de control

En cuanto al diseño e implementación de políticas y procedimientos por parte de la administración que se encuentra inmerso dentro del componente de actividades de control, el cual tuvo una calificación general de 1.76, se identificaron algunas fortalezas que son evidenciables en cargos seleccionados, sobre los cuales se realizó trabajo de inspección para los cargos del Gerente General, Gerente de Ingeniería, Jefe de Logística, y el Gerente de Producción y que pese al cumplimiento de algunos ítems, se identificaron algunas debilidades con base en COSO 2013, que hacen calificar dicho componente con deficiencias de control graves y que son detalladas en la Tabla siguiente:

Tabla 4: *Fortalezas y debilidades del componente Actividades de Control*

<i>Fortalezas de control- Actividades de control</i>		<i>Debilidades de Control- Actividades de control</i>	
1	La organización establece y refuerza las responsabilidades	1	Los procesos importantes de la compañía no cuentan con las respectivas autorizaciones de un superior de nivel adecuado.
2	Se tienen claramente divulgados los procedimientos de la compañía	2	La empresa no gestiona el Riesgo de Fraude
3	La empresa realiza inducción a los empleados de la compañía.	3	La empresa no tiene establecidos procedimientos a seguir en dado caso que se identifiquen fraudes.
		4	La empresa no tiene mecanismos establecidos para prevenir el fraude
		5	No se realiza un reporte de las deficiencias de control
		6	Las actividades de control no se encuentran en políticas y procedimientos
		7	Los trabajadores de la compañía no fueron capacitados en norma internacional para el adecuado reconocimiento de los ingresos.

Información y comunicación

Respecto al componente de Información y comunicación, se identificaron algunas fortalezas y debilidades con base en COSO 2013, relacionadas a continuación:

Tabla 5: *Fortalezas y debilidades del componente de Información y Comunicación*

<i>Fortalezas de control- Información y Comunicación</i>		<i>Debilidades de Control- Información y Comunicación</i>	
1	Se realiza aprobación de los Estados Financieros antes de emitirse los informes finales.	1	No existen procesos para obtener información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de los estados
2	Existen políticas y/o procedimientos formalizados para el manejo de la información y documentos.	2	La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
3	Se realizan copias de seguridad periódicas de la información.	3	La información financiera es no comunicada de manera clara y oportuna en toda la entidad.
4	La compañía cuenta con una línea de ética en la cual los trabajadores puedan dar a conocer sus quejas, reclamos y/o mejoras de manera anónima.		

Actividades de supervisión

Finalmente, dentro del componente de actividades supervisión, el cual tuvo la menor calificación de cumplimiento 1.40, se logró identificar algunas debilidades que representan deficiencias de control graves teniendo en cuenta el impacto que trae para la compañía por ejemplo el no contar con indicadores de cumplimiento organizacionales, entre otras debilidades que se detallan en la tabla 5.

Tabla 6: *Fortalezas y debilidades del componente de Actividades de supervisión*

<i>Fortalezas de control- Actividades de Supervisión</i>		<i>Debilidades de Control- Actividades de Supervisión</i>	
<i>No se identificaron fortalezas en cuanto a las actividades de supervisión que actualmente realiza la compañía.</i>		1	No existe un mecanismo para capturar, informar y resolver las brechas y deficiencias identificadas en el control interno.
		2	La gerencia tiene no un proceso continuo para monitorear todos los controles internos dentro de los propios procesos de negocio recurrentes incluyendo actividades gerenciales y de supervisión.
		3	No se tiene en cuenta la evaluación de desempeño para promover a sus trabajadores.
		4	La compañía tiene indicadores para el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo III: Diagnóstico al Sistema de Control Interno- A nivel de Principios

Entorno de Control

Tomando como base los puntos de Foco establecidos en la última actualización del COSO 2013 para cada principio, sobre los cuales se realizó trabajo de inspección para determinar la presencia y funcionamiento de controles relevantes por principio, se logró realizar un diagnóstico al Sistema de Control Interno en la compañía Comet S. A. a nivel de principios, el cual brinda una visión más amplia del estado actual de la compañía respecto a este marco.

De acuerdo a lo anterior, se logró observar que dentro del componente de entorno de control el principio con un mayor cumplimiento es el tercer principio, como se detalla en el siguiente gráfico 2, seguido a este principio, se encuentra el primer principio, el segundo principio, el cuarto principio y por último el quinto principio.

Figura 2: *Cumplimiento del componente de entorno de control a nivel de Principios*



Principio 1: La organización demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno;

Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos;

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización, y

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 15).

Tomando como referencia el cumplimiento de los puntos de foco y los aspectos observados en cada principio, se logró calificar cada principio como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7: *Diagnóstico del componente de entorno de control a nivel de principios con sus puntos focos de observación.*

Principios	Calificación	Puntos de Foco- Coso 2013
1er Principio	3.33	* Establecer el Tono de la Organización; * Establecer las normas de conducta; * Evaluar el cumplimiento de las normas de conducta, y * Abordar desviaciones oportunamente.
2do Principio	3.00	* Establecer responsabilidades de la alta dirección; * Contratación de personal capacitado y experimentado para puestos que lideren la compañía; * Evidencia de independencia entre cargos gerenciales, y * Se proporciona supervisión para el sistema de control interno.
3er Principio	4.50	* Tiene en cuenta todas las estructuras organizativas; * Establece Líneas de comunicación e información, y * Define, asigna y limita facultades y responsabilidades.
4to Principio	2.67	* Se establecen políticas y prácticas; * Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas; * Atrae, desarrolla y retiene profesionales, y * Planifica y prepara la sucesión si hay cargos críticos, se debe identificar quien lo va a reemplazar.
5to Principio	1.00	* Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad; * Establece y evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas; * Tiene en cuenta las presiones excesivas, y * Evalúa el desempeño y recompensa.

Evaluación de Riesgos

En cuanto al componente de evaluación de riesgos se observó que el principio con un mayor nivel de cumplimiento es el noveno principio, el cual tuvo una calificación de 2. Con lo cual se logra evidenciar el inadecuado estado de este componente.

Figura 3: *Cumplimiento del componente de evaluación de riesgos a nivel de Principios*



Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados;

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar;

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos, y

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 15).

En detalle, se puede observar en la tabla No 7 que el componente de evaluación de riesgos a nivel de principios presenta deficiencias de control graves en la mitad de sus componentes, pues no cumple con los puntos foco relacionados en la tabla 8, basada en COSO 2013:

Tabla 8: Diagnóstico del componente de evaluación de riesgos a nivel de principios con sus puntos focos de observación.

Principios	Calificación	Puntos de Foco- Coso 2013
6to Principio	1.67	* Objetivos Operacionales; * Objetivos de Información Financiera, y * Objetivos de cumplimiento.
7mo Principio	1.00	* Incluye los niveles de organización, filial, división, Unidad Operativa y Función; * Analiza factores internos y externos; * Se realiza matriz de riesgos con diseño de los procesos; * Se estima la importancia de los riesgos identificados, y * Se determina como responder a los riesgos.
8vo Principio	1.00	* Tiene en cuenta los diferentes tipos de fraude * Evalúa los incentivos y las presiones; * Evalúa las oportunidades, en cuanto al fraude por que no hay limitantes, y * Evalúa las actividades y justificaciones.
9no Principio	2.00	* Evalúan los cambios del entorno externo; * Evalúan los cambios en el modelo de negocio, y * Evalúan los cambios de la alta dirección.

Actividades de Control

Respecto al componente de actividades de control, se puede evidenciar que los tres principios que lo componen tienen un nivel de cumplimiento similar, no obstante, la calificación de los mismos no supera un nivel de cumplimiento por encima de una calificación de 2.

Figura 4: *Cumplimiento del componente de actividades de control a nivel de Principios*



Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos, y

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas

políticas a la práctica. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 16).

Tabla 9: *Diagnóstico del componente de actividades de control a nivel de principios con sus puntos focos de observación.*

<i>Principios</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntos de Foco</i>
10mo Principio	1.67	<ul style="list-style-type: none"> * Se realiza evaluación de riesgos; * Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión, y * Se determinan los procesos de negocio relevantes.
11mo Principio	2.00	<ul style="list-style-type: none"> * Establece las dependencias existentes entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y controles generales sobre la tecnología; * Establece actividades de control relevantes sobre la infraestructura de la tecnología; * Establece actividades de control relevantes sobre el proceso de gestión de la seguridad, y * Se revisan las políticas y procedimientos.
12vo Principio	1.63	<ul style="list-style-type: none"> * Se establecen políticas y procedimientos que se incorporan en los procesos de negocio; * Se establecen responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos, llevándolas a cabo en el momento oportuno; * Se toman medidas correctivas y se dispone del personal correspondiente para actuar frente a los asuntos identificados de fallas en los controles, y * Se realizan revisiones de manera periódica sobre la relevancia y actualización de las actividades de control.

Información y Comunicación

En cuanto a los tres principios que conforman el componente de Información y comunicación, se logró evidenciar que los principios con un nivel de cumplimiento superior son el número trece y el número quince, los cuales obtuvieron una calificación de 4 cada uno.

Respecto al principio trece, se logró evidenciar que pese a que la organización no tiene procesos para obtener la información financiera para respaldar los objetivos de la misma (COSO, 2013), se debe realizar la respectiva aprobación de los estados financieros, la cual, es realizada por el Contador de la compañía y el Revisor Fiscal. De igual forma, se pudo evidenciar que existen políticas escritas las cuales son conocidas por los trabajadores de la compañía para el correcto manejo de la información y el mantenimiento de la confidencialidad de la misma. Así mismo, con el área de sistemas se observó que se realizan copias de seguridad cada seis meses.

En cuanto al principio número quince, se obtuvo evidencia respecto a la oportuna comunicación que se mantiene la entidad con entidades externas como lo son la DIAN, Secretaria de Hacienda y la Superintendencia de Sociedades.

Por otro lado, respecto al principio número catorce, se observó que la entidad comunica la información a nivel interno, sin embargo, no se tienen establecidas las responsabilidades necesarias para el funcionamiento del control interno. Así mismo, se logró observar que la información financiera es comunicada de forma clara, más no oportuna, teniendo en cuenta que todas las áreas de la compañía reconocen el estado de la compañía, aun cuando los estados de la compañía a 31 de Diciembre de 2016 siendo 30 de abril de 2017 no han sido publicadas.

De igual forma, es resaltable que la entidad cuenta con una línea de ética adecuada en la cual los trabajadores pueden informar irregularidades que observen, quejas o reclamos que tengan de sus compañeros de trabajo y demás asuntos que sean considerados importantes.

Finalmente, respecto a este principio se observó que pese a que los cambios administrativos, cambios en fechas de cierre y demás cambios de control interno no han cambiado en 2016, se logró obtener argumentos del Contador, Analista contable y Jefe de Tesorería que cuando ello ocurre, se realiza una pequeña reunión de la cual no queda soporte, sin embargo se informan los respectivos cambios.

Figura 5: *Cumplimiento del componente de información y comunicación a nivel de Principios*



Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno;

Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno, y

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 16).

En la tabla No. 9 se detallan las calificaciones obtenidas en cada principio y un resumen de los puntos foco de acuerdo al marco Integrado de Control interno que se evaluaron en cada principio, en donde se observa que los principios con un mayor nivel de cumplimiento fueron los principios trece y quince, seguidos del principio 14 que obtuvo una calificación de 3.5 en una escala del uno al cinco siendo el uno la calificación más baja y cinco la más alta.

Tabla 10: *Diagnóstico del componente de Información y Comunicación a nivel de principios con sus puntos focos de observación.*

Principios	Calificación	Puntos de Foco
13vo Principio	4.00	<ul style="list-style-type: none"> * Se cuenta con un procesos para identificar la información necesaria; * Los sistemas de información reciben información interna y externa; * Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad, * Los sistemas de información generan información actualizada.
14vo Principio	3.50	<ul style="list-style-type: none"> * Se comunica la información relacionada con el control interno, y * Existen canales de comunicación independientes, como o buzones de quejas que hacen parte de las líneas de ética.
15vo Principio	4.00	<ul style="list-style-type: none"> * Existe una comunicación entre las partes externas interesadas en la entidad, y * Existen canales de comunicación abiertos con clientes proveedores y demás grupos de interés.

Actividades de Supervisión

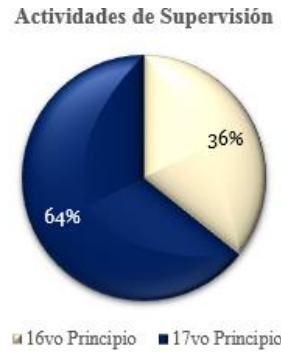
Finalmente, respecto a los dos principios que hacen parte del último componente del marco integrado de control interno, se logró evidenciar que el principio número diecisiete es el principio con un mayor cumplimiento, no obstante, el nivel de cumplimiento de los mismos es muy bajo, tanto así que prácticamente los dos principios que lo componen representan riesgos de control graves.

Por un lado, con el principio número dieciséis la entidad no realiza actividades para determinar el correcto funcionamiento de los componentes del control interno.

Y por otro, no existe un mecanismo para capturar, informar, y resolver las deficiencias de control interno, no se hace un correcto seguimiento a los procesos de la empresa, no se tienen en cuenta

evaluaciones de desempeño para realizar ascensos y no se tienen indicadores para el cumplimiento de los objetivos. (COSO, 2013).

Figura 6. Cumplimiento del componente de actividades de supervisión a nivel de Principios



Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes; y

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), p. 16).

En la tabla No. 10 se detallan las calificaciones obtenidas en cada principio y un resumen de los puntos foco de acuerdo al marco Integrado de Control interno que se evaluaron en cada principio de este componente.

Tabla 11: Diagnóstico del componente de Información y Comunicación a nivel de principios con sus puntos focos de observación.

Principios	Calificación	Puntos de Foco
16vo Principio	1.00	* Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos, y * Las evaluaciones continuas se integran en los procesos de negocio.
17vo Principio	1.80	* La administración revisa los resultados de las evaluaciones según corresponda, y * Las deficiencias de control identificadas son comunicadas oportunamente.

Capítulo IV: Diagnóstico sobre proceso de Producción

Durante el recorrido realizado para generar el entendimiento del proceso de producción, pudimos observar que existen riesgos asociados a diferentes actividades que componen dicho proceso, los cuales pueden representar impactos severos en la compañía, afectando la consecución de los objetivos organizacionales; a continuación se hace mención a los diferentes riesgos, y las recomendaciones que se establecen para la mitigación de los mismos.

En primera instancia se debe hacer énfasis en que existen riesgos externos que pueden afectar las operaciones, sin estar directamente relacionados con ellas; en este caso, enunciamos el riesgo 1 el cual establece que la empresa puede ser vulnerable ante una catástrofe natural, este riesgo podría impactar en las instalaciones, maquinaria e integridad del personal, por tanto es importante que se comanden brigadas de emergencias por medio de las cuales se pueda capacitar al personal en caso de que un evento como el anterior ocurra.

Ahora bien, es importante destacar que en la planta productiva se manejan diferentes maquinas las cuales aportan a cada una de las etapas del proceso de producción, por tal motivo estas corren el riesgo de daño si no se realizan revisiones periódicas siendo este el riesgo número dos, para lo cual, se recomienda realizar un programa de revisión semestral por medio del cual puedan establecer las falencias presentes en cada máquina y corregirlas antes de que esto se pueda verse reflejado en los resultados productivos; de igual modo, encontramos un tercer riesgo que existe por el manejo de materiales peligrosos tanto para la salud como para el medio ambiente, es por esto que se recomienda se realice una capacitación en manejo de material peligroso a los empleados que intervienen en el proceso.

Durante los recorridos realizados en las instalaciones de Comet, pudimos observar que como riesgo número seis, no existe restricción para el acceso de personal no autorizado a la planta de producción, lo cual podría conllevar algún accidente que pueda ocasionar lesiones graves o catastróficas para el personal o visitante implicado, de acuerdo a esto es importante realizar un acompañamiento a personas visitantes cuando estas se encuentren dentro de las instalaciones de la misma.

Así mismo es importante destacar que el riesgo número siete muestra que puede existir un manejo inadecuado de la maquinaria dispuesta en las instalaciones de la compañía, por lo cual se podrían

presentar daños o accidentes para la cual es necesario coordinar capacitaciones una vez por semestre en donde se validen los conocimientos de los empleados para el manejo de la maquinaria.

Finalmente, puede presentarse el ingreso de material no conforme al proceso de producción listado como el riesgo número ocho, causando posibles retrasos en la producción o entregas tardías de pedidos a los clientes, por lo cual, se deberá realizar la revisión correspondiente de la materia prima validando los stickers de calidad, este se realizará cada vez que ingrese material a la planta de producción para satisfacer una necesidad.

Lo anterior, se puede verificar a mayor detalle junto con el proceso de producción detallado en el anexo dos, la matriz de riesgos realizada con base en el entendimiento del ciclo de producción detallada en un flujograma en el anexo cuatro y la clasificación de los riesgos en un mapa de calor en coordinación con el anexo cinco.

Capítulo V: Diagnóstico sobre proceso de Ingresos

Respecto al ciclo de ingresos, cuyo entendimiento fue realizado junto a Magdalena Macías-Asistente Administrativa, se lograron identificar once riesgos a los cuales se encuentra expuesta la compañía tomando como base su proceso de ingresos, de los cuales cinco fueron clasificados como altos y críticos tomando como base el impacto y la probabilidad de los mismos. En el anexo cuatro se observa detalladamente los riesgos identificados, en el anexo cinco la ubicación en el mapa de calor y en el anexo tres la descripción del proceso en un flujograma.

Inicialmente el riesgo nueve por medio del cual se identificó que por realizar revisión manual de los pedidos se pueden cometer errores humanos a la hora de realizar la respectiva factura, la cual, no tiene un nivel de revisión adecuada, por lo tanto, se puede materializar el riesgo de inconsistencia en la información de la factura, con el pedido y la orden de despacho; para lo cual, se propuso a la compañía un esquema de revisión y aprobación adecuada que permita mitigar este riesgo.

Así mismo, se identificó un décimo riesgo establecido en la realización de registros contables erróneos, pues no existe una adecuada revisión de los soportes de las transacciones realizadas, por lo anterior, se recomendó a la compañía que todos los ajustes manuales, así como las transacciones procedentes de ventas deben estar revisados y aprobados por un cargo del nivel adecuado.

Posteriormente, se logró observar que la compañía está expuesta al riesgo de la inoportuna entrega del producto al cliente, por lo cual, se propuso realizar de manera mensual cronogramas de entrega, descrito en el control 09 como medida propuesta para contrarrestar el riesgo 12 descrito en el anexo cuatro. De igual forma, se logró identificar que la compañía tiene un riesgo de mercado presente y que ya ha venido afectando las operaciones de la compañía, el cual fue descrito en el anexo número cuatro en el riesgo número trece como pérdida de participación en el mercado el cual tendrá un impacto directo en los ingresos de la compañía, para lo cual se propuso al Gerente General realizar un estudio de competitividad de manera semestral con el fin de realizar posibles ajustes sobre los precios de venta de ser posible y necesario.

Finalmente, se identificó como riesgo fallas en el proceso de interfaces entre los módulos de contabilidad y facturación, por lo cual se propone a la compañía realizar conciliaciones de manera mensual entre los módulos mencionados con anterioridad, este puede ser encontrado en la matriz de riesgos enumerado como riesgo diecisiete.

Conclusiones

COSO 2013 representa para las compañías, sin importar el tamaño de la misma un proceso de mejora continua que permite a las organizaciones del mundo alcanzar sus objetivos, no obstante, el costo que implica la implementación de este marco de control interno se convierte para las empresas que conforman el grupo de las pequeñas y medianas empresas, como lo es el caso de estudio, la entidad *Comet Zona Franca Limitada*, uno de los más grandes obstáculos para su implementación.

De acuerdo al cuestionario realizado para el diagnóstico de control interno en la compañía Comet Zona Franca, se pudo determinar que el mismo es una herramienta de utilidad para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de control por cada uno de los diecisiete principios que integran los cinco componentes de control interno en las pequeñas y medianas empresas, el cual debe ser ejecutado junto con los dueños de proceso para que los resultados obtenidos sean precisos. Partiendo de la aplicación del cuestionario en la organización Comet, se logró obtener un mayor conocimiento sobre los controles que están presentes y que le permiten a la misma, la consecución de sus objetivos organizacionales.

Por medio de la evaluación de debilidades y fortalezas establecimos que la compañía no cuenta con un adecuado Marco Integrado de Control Interno, pues la misma no tiene presentes muchos de sus principios. Se observó, con la aplicación del cuestionario, que pese a su amplio número de fortalezas en el componente de Ambiente de control, la compañía enfrenta una serie de debilidades que van desde la inexistencia de un código de conducta y otras políticas relativas a las prácticas de negocios aceptables, hasta una inadecuada segregación de funciones tomando como base el recorte de personal que se ha generado en los últimos dos años.

Así mismo, respecto, del componente Evaluación de riesgos, se identificaron varias debilidades como la inexistencia de procesos de valoración de riesgos, procesos para gestionar los cambios que puedan tener impacto en las operaciones de la compañía, rechazo al fraude por considerar que el equipo de trabajo lleva mucho tiempo en la compañía y no se han presentado casos de fraude, entre otros descritos en la tabla 3.

Se logró identificar respecto al componente de actividades de control, que algunos procesos como facturación, no cuentan con la respectiva aprobación, que la empresa no gestiona el riesgo de fraude y no se tienen procedimientos formalizados en dado caso que se identifiquen fraudes entre otras falencias que se pueden verificar en la tabla 4.

Adicionalmente, se identificaron deficiencias de control en los componentes de información y comunicación como la inexistencia de procesos para obtener información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de los estados financieros y el componente de actividades de supervisión en el cual se observó que la compañía no cuenta con un mecanismo para capturar, informar y resolver las brechas y deficiencias identificadas en el control interno. (COSO, 2013).

En cuanto a los hallazgos encontrados tras el entendimiento del ciclo de producción, detallados en el anexo cuatro, se observaron ocho riesgos que impactan dicho proceso, dentro de los cuales, el 62% de los riesgos identificados fueron calificados como críticos y el 13% como riesgos altos; para los mismos, se diseñaron controles que permitieran mitigar su impacto y probabilidad de ocurrencia, el restante 25% fueron calificados como moderados y fueron dados a conocer a la entidad.

Respecto al ciclo de Ingresos de Comet Zona Franca Limitada, se identificaron once riesgos, dentro de los cuales, el 18% de los riesgos identificados fueron calificados como críticos y el 27% fue calificado como altos; el impacto y la probabilidad de dichos riesgos será mitigada mediante el diseño de controles que fueron dados a conocer a la alta gerencia de la misma y los cuales, son detallados en el anexo cuatro. El restante 55% de los riesgos identificados fueron comunicados a la dirección de la entidad y no se realizarán controles por obtener una calificación total de moderada o baja.

Pese a la necesidad que trae para la entidad el fortalecimiento de su control interno bajo las directrices de COSO 2013, tomando como referencia la actual globalización y beneficios que trae para la misma la implementación de dicho marco, su implementación, no representa para la compañía un objetivo a corto plazo, por el costo que ello implica tomando como base la situación económica actual en la que se encuentra la compañía.

Sin embargo, teniendo en cuenta el diseño de algunos controles, la compañía mitigara algunos riesgos identificados con la puesta en marcha de controles como lo son los controles 1, 2, 4 y 6 descritos en el anexo 4 para mitigar el impacto y probabilidad de los riesgos identificados en el ciclo de producción, y los controles 07, 08 y el 11 descritos en el anexo 4 diseñados para mitigar el impacto y probabilidad de los riesgos identificados en el ciclo de ingresos para los cuales no se requieren recursos adicionales.

Finalmente, la alta dirección en cabeza del Gerente General pondrá como meta a largo plazo el fortalecimiento del control interno de la compañía, así como la implementación de los demás controles diseñados con el fin de mitigar los riesgos identificados.

Bibliografía

- Alba Rocío Carvajal y María Elena Escobar. (2015). Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. Bogotá. D.C. Colombia: Universidad Externado de Colombia
- Aktiva servicios financieros. (3 de mayo de 2017). Estudios Sectoriales. Autopartes en Colombia 2016 – 2017. Recuperado de: http://www.aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2017/Sector_autopartes2016.pdf.
- Comet SA. (2017) ¿Quiénes somos?. Recuperado de <http://www.comet.com.co>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Control Interno- Marco Integrado. Marco y Apéndices. (2013). España: Instituto de auditores de España.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores internos. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid, España: Ediciones Díaz Santos
- DANE. (1 de marzo de 2017). Boletín Técnico, comunicación informativa DANE. Cuentas trimestrales – Colombia Producto interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre de 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>.
- Electrodoinfra. (s.f.). Ficha Técnica, Fundente para bronce. Recuperado de <http://grupoinfra.com/sites/default/files/libreria-de-descargas/ft-flux-weld-246.pdf>.
- Ley N° 590. Diario oficial 44078, Bogotá D.C., Colombia, 12 de julio del 2000.
- Ministerio de educación de Colombia. (febrero 3, 2017). Autopartes. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-299734.html>.
- Norma internacional ISO 31.000. (Primera edición, 15 de noviembre de 2009). Gestión de riesgos – Principios y Guías. Recuperado de http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf.

Bibliografía complementaria

- Auditores, Contadores y Consultores Financieros. (s.f.). ¿Qué es el control interno y cuáles son sus elementos?. Recuperado de <http://www.auditoresycontadores.com>.
- Caracol Radio, Colombia. (29 de diciembre de 2016). Economía Colombiana cierra el 2016 con bajo crecimiento. Recuperado de <http://caracol.com.co/>.
- Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno. (2001). Control interno: Conceptos de control interno, Compilación actualizada de conceptos 1996 - 2000. Bogotá D.C. Colombia. Departamento Administrativo de la función Pública.
- Contraloría General de la Republica. (1993). Manual para la evaluación y conceptualización del sistema de control interno. Bogotá D.C. Colombia. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Deloitte, Información virtual. (s.f.). COSO, Marco de referencia para la implementación, gestión, y control de un adecuado sistema de control interno. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>.
- Mecánica Automotriz. (Junio 2013). Sistema de refrigeración. Recuperado de <http://todomecanicaa.blogspot.com/p/sistema-de-refrigeracion.html>
- Paz Suárez, Manuel Arturo. (s.f.). El control interno en las pequeñas organizaciones. Revista científica y tecnológica institución universitaria Antonio José Camacho, Vol. 6. Cali. Colombia. Sapiencia.
- Portada CDR. (2004). ¿Qué es el riesgo?. Recuperado de <https://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page9-spa.pdf>
- Red Operativa de Desaguaces Españoles. (s.f.). El Radiador del coche, ¿Qué es y qué funciones realiza en nuestros vehículos?. Recuperado de <https://www.ro-des.com/mecanica/radiador-coche-que-es-y-la-funcion/>.
- Revista Dinero, Virtual. (14 de abril de 2016). Mi pymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/>.

Anexo 1: Cuestionario de diagnóstico sistema de Control Interno Comet Zona Franca

<i>1. Cuestionario componente: Ambiente de control</i>
1. La entidad ¿demuestra compromiso con la integridad y valores éticos?
2. ¿Existe un código de conducta y otras políticas relativas a prácticas de negocios aceptables, conflictos de intereses o estándares esperados de comportamiento ético?, ¿fueron comunicadas apropiadamente?.
3. ¿La gerencia establece un "tone at the top" apropiado, incluyendo una orientación moral explícita acerca de lo que se considera bien y mal, y lo comunica en toda la organización?
4. La actitud de la gerencia respecto de las decisiones sobre riesgo/recompensa, incluyendo la transparencia del proceso de toma de decisiones, ¿es adecuada?.
5. A nivel interno en la entidad, ¿se aplica un ambiente de trabajo positivo?
6. ¿Existe una cultura en la organización que es difundida a todas las áreas de la organización y que se ve reflejado en el desarrollo de las actividades?
7. La administración, ¿demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control Interno?.
8. Los empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera clave, ¿poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones?
9. ¿La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos de auditoría?
10. ¿La dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos?
11. ¿La estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad y la autoridad apropiada es asignada en forma clara al personal?
12. La entidad, ¿demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización?
13. Los paquetes de remuneración están estructurados de manera tal de evitar factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la gerencia para lograr resultados financieros.
14. ¿Se definen objetivos por cada miembro de la compañía que están alineados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
15. ¿Existe una supervisión y un monitoreo adecuados del procesamiento de datos y las operaciones?
16. ¿Existe una adecuada segregación de funciones entre las principales actividades/funciones (incluyendo la autorización de transacciones, registro de transacciones, conciliación de información y mantenimiento de la custodia de activos)?

2. Cuestionario componente: Evaluación de riesgos

17. La entidad, ¿define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos de control interno?
18. La gerencia ¿selecciona o realiza cambios a las políticas contables que son adecuadas para la entidad y así, identificar riesgos significativos?
19. La entidad, ¿define los objetivos con suficiente claridad permitiendo identificar y evaluar los riesgos relacionados.? (Metodología Smarter)
20. La entidad, ¿identifica los riesgos para la consecución de los objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza con base sobre la cual determina como se deben gestionar?.
21. ¿La gerencia establece un proceso de valoración de riesgos para identificar riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la entidad?.
22. ¿La gerencia ha establecido un proceso para gestionar los cambios que pueden tener un impacto significativo en la información financiera de la entidad?
23. ¿La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos de fraude para la consecución de los objetivos?.
24. ¿Se evidencia claramente cuando es un error en los estados financieros y cuando es un fraude?
25. ¿La empresa tiene identificadas las diferentes técnicas de fraude?.
26. ¿Se tiene considerada la opción de riesgo de fraude?
27. ¿La organización identifica y evalúa los cambios que pueden tener impacto en su operación y por ende en su control interno?

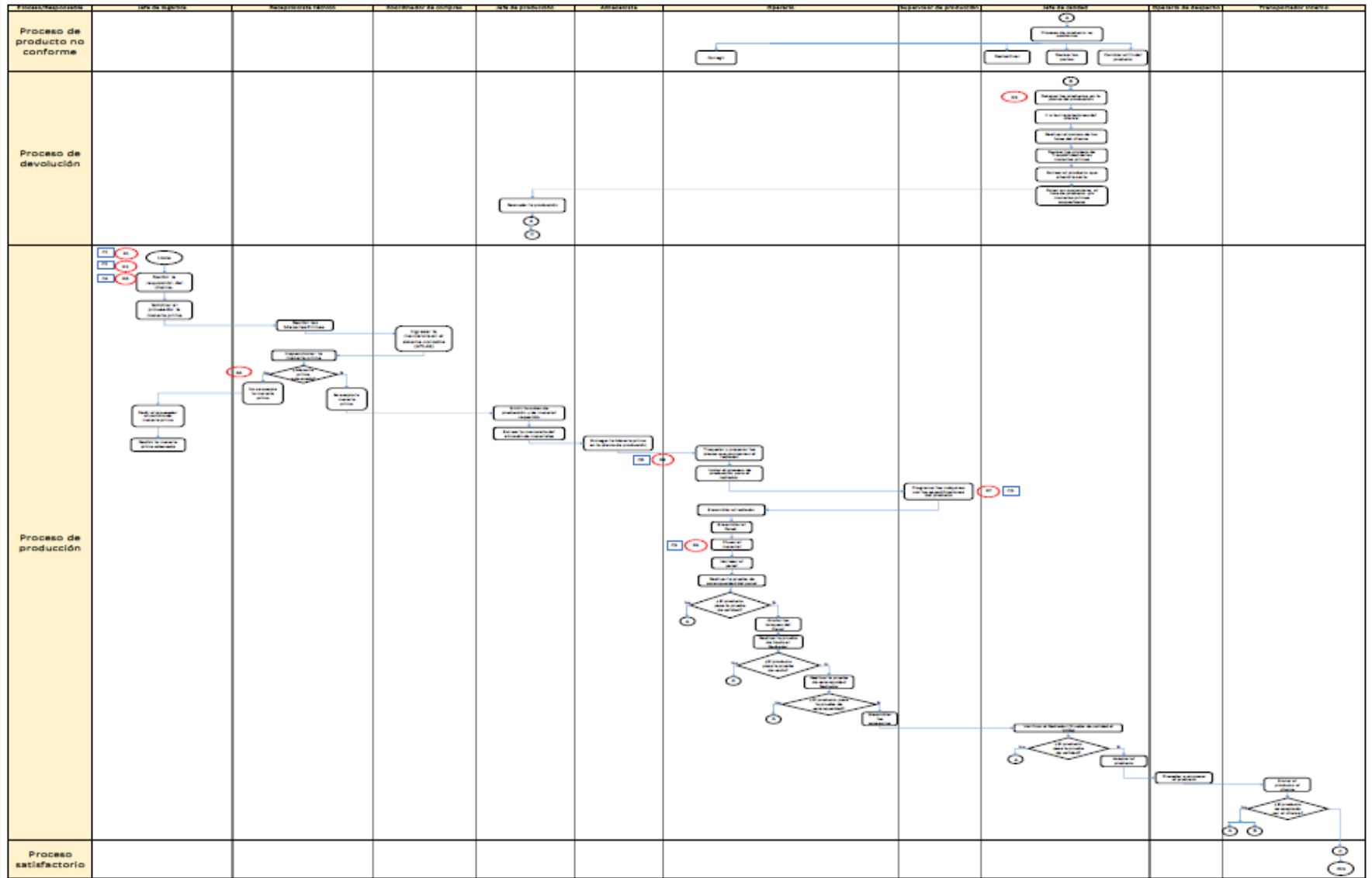
3. Cuestionario componente: Actividades de control
28. La entidad, ¿define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos, hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?.
29. Los procesos importantes de la compañía, ¿deben contar con las respectivas autorizaciones de un superior de nivel adecuado?
30. ¿La empresa gestiona el riesgo al fraude?.
31. La entidad, ¿define y desarrolla actividades de control a nivel de la organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos?
32. La entidad, ¿despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica?
33. La entidad, ¿establece y refuerza las responsabilidades y rendición de cuentas?
34. ¿Se tienen claramente divulgados los procedimientos de la compañía?
35. ¿La empresa tiene establecidos procedimientos a seguir en dado caso que se identifiquen fraudes?
36. ¿La empresa tiene mecanismos establecidos para prevenir el fraude?
37. ¿Se realiza un reporte de las deficiencias de control?
38. ¿Las actividades de control se encuentran en políticas y procedimientos?
39. Los trabajadores de la compañía, ¿fueron capacitados en norma internacional para el adecuado reconocimiento de los ingresos?

4. Cuestionario componente: Información y Comunicación
40. La entidad, ¿obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno?.
41. ¿Se realiza aprobación de los Estados Financieros antes de emitirse los informes finales?.
42. ¿Existen políticas y/o procedimientos formalizados para el manejo de la información y documentos?.
43. ¿Se realizan copias de seguridad periódicas de la información?
44. ¿La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno?
45. La información financiera, ¿es comunicada de manera clara y oportuna en toda la entidad?
46. ¿La compañía cuenta con una línea de ética en la cual los trabajadores podar dar a conocer sus quejas, reclamos y/o mejoras de manera anónima?
47. ¿La compañía comunica los cambios significativos del control interno. Como por ejemplo: cambios administrativos, cambios en fechas de cierre, entre otros?
48. ¿La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno?

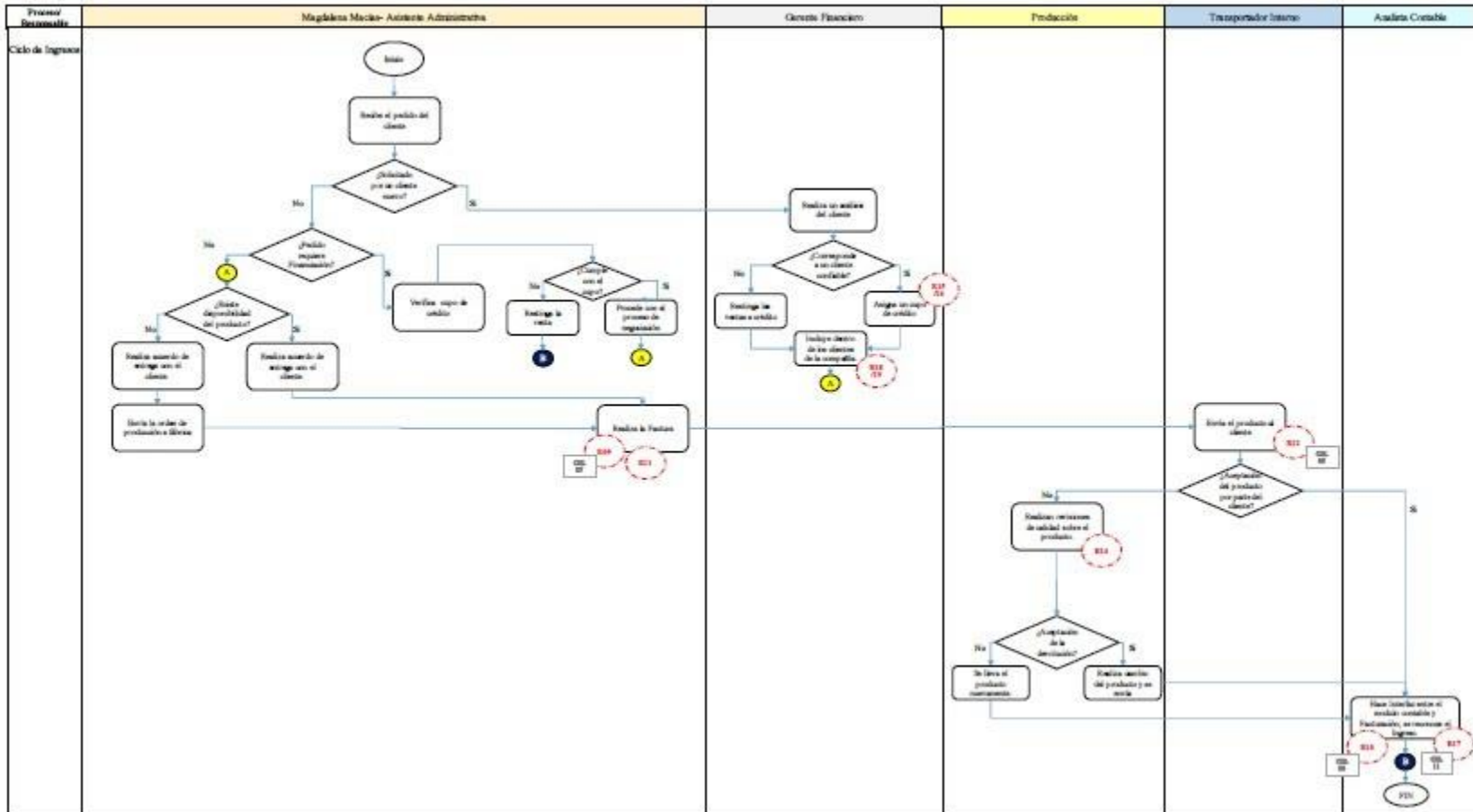
5. Cuestionario componente: Actividades de Supervisión
49. La organización ¿selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando?.
50. La organización, ¿evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección?.
51. La gerencia, ¿tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos dentro de los propios procesos de negocio recurrentes incluyendo actividades gerenciales y de supervisión?
52. ¿Se hace seguimiento a los procesos de la empresa?
53. ¿Se tiene en cuenta la evaluación de desempeño para promover a sus trabajadores?
54. La compañía, ¿tiene indicadores para el cumplimiento de sus objetivos?

El cuestionario relacionado con anterioridad fue elaborado tomando como base las directrices establecidas por (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013).

Anexo 2: Flujograma ciclo de producción Comet Zona Franca Limitada



Anexo 3: Flujoograma ciclo de Ingresos Comet Zona Franca Limitada



Anexo 4: Matriz de Riesgos de los procesos de Producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada

Proceso	Numeración Riesgo	Riesgo	Causa	Naturaleza del riesgo	Categoría de riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación total	Recomendación de actividad de control	Numeración de la recomendación	Naturaleza del control	Tipo de control	Responsable del seguimiento
Producción	R1	Catástrofe natural que pueda afectar la integridad de la planta de producción y/o la seguridad de las personas que allí laboran.	Existencia de una catástrofe natural que pueda afectar la integridad de la planta de producción y/o la seguridad de las personas que allí laboran.	Entorno	Entorno natural	Baja	Catastrófico	Critico	El jefe de la brigada de salud y emergencias cada semestre organizará una capacitación por medio de la cual se pueda explicar a los empleados cuales son los peligros y precauciones que se deben tener en cuenta en caso de existir un evento natural, como evidencia de este control se establecerá una planilla en donde cada uno de los empleados pueda comprobar su asistencia por medio de la firma de la misma.	C1	Preventivo	Manual	Jefe de la brigada de salud y emergencias
Producción	R2	Daño de la maquinaria por falta de revisiones preventivas.	Incumplimiento de los calendarios de revisión y mantenimiento de la maquinaria que se emplea en la compañía.	Interno	Tecnológico	Alta	Catastrófico	Critico	El jefe de producción debe programar revisiones a la maquinaria cada semestre, permitiendo que un experto valide cual es el estado de las diferentes maquinas que intervienen en el proceso productivo, como soporte de este control se debe tener como soporte un acta donde se pueda establecer cuales fueron los ítems revisados a la maquinaria, y donde quede constancia de las posibles recomendaciones que puedan surgir, este debe estar firmado por el técnico y el jefe de producción.	C2	Preventivo	Manual	Jefe de Producción
Producción	R3	Manipulación indebida de los materiales de fluxeado.	Manipulación indebida de los materiales necesarios para la elaboración del producto, que pueden tener afectación directa en la salud de los trabajadores o en la integridad del medio ambiente.	Interno	Entorno natural	Alta	Severo	Alto	El jefe de producción debe realizar una capacitación a los empleados nuevos que puedan intervenir dentro de este proceso, este control se establecerá cada vez que se presente una contratación, adicionalmente como evidencia del control se dejara una constancia de asistencia a la capacitación, donde el empleado pueda especificar los conocimientos recibidos.	C3	Preventivo	Manual	Jefe de Producción
Producción	R4	Llegada de materias primas defectuosa o en mal estado	Falta de control del proveedor en el proceso de fabricación de las materias primas o inadecuada manipulación en el transporte.	Entorno	Personal	Baja	Severo	Moderado					
Producción	R5	La retención de líneas de producción y despachos para solucionar reportes de calidad por parte del cliente.	La retención de partes en producción y producto terminado hasta encontrar la causa raíz del problema de calidad de material no conforme reportado por parte del cliente.	Interno	Económico	Media	Moderado	Moderado					

Producción	R6	Falta de la restricción al acceso de la planta de producción.	No existe ningún tipo de restricción que impida el acceso a la planta para el personal no autorizado.	Interno	Personal	Muy Alta	Catastrófico	Critico	El jefe de producción u operarios cada vez que personal distinto al del área de producción desee ingresar a la planta, deberá realizar un acompañamiento en las instalaciones de la misma dejando como soporte una planilla en donde se muestre la firma de la persona que ingresa y la firma de la persona que realiza el acompañamiento.	C4	Preventivo	Manual	Jefe de Producción
Producción	R7	Manipulación indebida de las maquinas que hacen parte del ciclo de producción.	Manipulación indebida de los equipos que intervienen en el proceso por falta de capacitación y cumplimiento a la matriz de polivalencia.	Interno	Tecnológico	Alta	Severo	Critico	El jefe de producción deberá coordinar capacitaciones una vez por semestre en donde se validen los conocimientos de los empleados para el manejo de la maquinaria, como evidencia de este control se dejara la planilla de asistencia a la clase o capacitación correspondiente para el proceso o maquinaria que corresponda.	C5	Preventivo	Manual	Jefe de Producción
Producción	R8	Ingreso al proceso de producción de materias primas no conformes.	Existencia de materias primas en la planta sin identificación de etiqueta de conforme o no conforme.	Interno	Económico	Muy Alta	Severo	Critico	El jefe de producción cada vez que se le entreguen materias primas para la producción de bienes, deberá realizar la revisión correspondiente de la misma validando los stickers de calidad, como evidencia de este control se dejara un acta en donde se firme por el recibido de las materias primas en optimas condiciones para la producción.	C6	Preventivo	Manual	Jefe de Producción
Ingresos	R09	Inconsistencia en información de facturación, pedido y orden de despacho.	Error humano al realizar la facturación por realizar revisión manual del pedido	Interno	Personal	Alta	Severo	Alta	Cada vez que Magdalena Macías- Asistente Administrativo realice una factura, la misma deberá estar revisada y aprobada por una persona del nivel adecuado como el Analista contable o el Contador. Como evidencia del revisado se dejara una firma de revisado y/o un sello con el cual se valide que la misma esta correctamente digitada, una vez cuente con la correcta aprobación, se continuara con el respectivo proceso.	CTL 07	Preventivo	Automático	Magdalena Macías- Asistente Administrativo
Ingresos	R10	Registros contables erróneos.	Revisión inadecuada de los documentos soporte de la transacción.	Interno	Personal	Alta	Severo	Alta	Todos los ajustes manuales realizados por el Contador y/o analista de contabilidad deben estar revisados y aprobados por el Gerente Financiero. Teniendo en cuenta el siguiente Orden: Ajustes manuales realizados por el contador, deben contar con la revisión y aprobación del Gerente Financiero y los ajustes manuales realizados por el analista contable deben estar revisados y aprobados por el Contador.	CTL 08	Preventivo	Manual	Analista Contable y Jefe de Contabilidad.

Ingresos	R11	Registro de descuentos no Autorizados.	Inadecuada supervisión en la generación de descuentos otorgados.	Interno	Personal	Baja	Severo	Moderado					
Ingresos	R12	Inoportuna entrega del producto al cliente	Demoras en el sistema de transporte	Interno	Infraestructura	Media	Severo	Alta	Mensualmente, el Gerente General en compañía de los Jefes de las áreas de producción y comercial realizaran un cronograma de entrega de pedidos, el cual será publicado a todas las partes relacionadas de la compañía. Magdalena Macías- Asistente Administrativo, será la encargada de pactar la fecha de entrega con el cliente de acuerdo a los tiempos de entrega definidos en dicho cronograma.	CTL 09	Preventivo	Manual	Magdalena Macías- Asistente Administrativo
Ingresos	R13	Pérdida de participación en el mercado	Reducción de precios para atraer mas clientes por parte de los competidores.	Entorno	Económico	Muy Alta	Catastrófico	Crítico	Cada seis meses, el Gerente Financiero realizara estudios de competitividad respecto al sector de la compañía. Dicho estudio se realizará junto a Magdalena Macías- Asistente Administrativo, quien brindara información sobre las peticiones realizadas por los clientes. Con base en ello, la Administración decidirá si es necesario ajustar los precios de la compañía.	CTL 10	Preventivo	Manual	Gerente General
Ingresos	R14	Inadecuado tratamiento de devoluciones	Revisión inadecuada de los documentos soporte de la devolución.	Interno	Económico	Baja	Severo	Moderado					
Ingresos	R15	Asignación inadecuada del cupo de crédito	Error en el estudio de crédito realizado al cliente.	Interno	Económico	Baja	Severo	Moderado					
Ingresos	R16	Inadecuado otorgamiento de créditos a los clientes.	Inadecuada actualización en los cupos de crédito asignados.	Interno	Económico	Baja	Severo	Moderado					
Ingresos	R17	Fallas en el proceso de interfaces entre los módulos de contabilidad y facturación.	Falta de conciliación entre los módulos.	Interno	Estructura Administrativa	Muy Alta	Severo	Crítico	De forma mensual el Analista de contabilidad realiza la interface entre el módulo de contabilidad y facturación, como evidencia de ello, deja en físico una conciliación de los saldos de cada interface que es revisada y aprobada por el Jefe de Contabilidad y el Analista de Facturación. Las diferencias identificadas serán conciliadas con previa autorización de los aprobadores de la conciliación de los módulos.	CTL 11	Preventivo	Manual	Analista de Contabilidad
Ingresos	R18	Creación inadecuada de clientes	Meter mal los datos	Interno	Tecnología	Media	Leve	Bajo					
Ingresos	R19	Creación ficticia de clientes	No existe una adecuada supervisión para la creación de los mismos.	Interno	Económico	Baja	Severo	Moderado					

Anexo 5: Mapa de riesgos de los procesos de Producción e Ingresos de Comet Zona Franca Limitada.

