

Propuesta para la implementación de una herramienta de control gerencial para las Pymes
colombianas del sector comercial de Bogotá

Jhon Jairo Espinosa Velásquez

Universidad Libre
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Centro de investigaciones
Instituto de Posgrados
Maestría en Contabilidad
Bogotá, 2019

Propuesta para la implementación de una herramienta de control gerencial para las Pymes
colombianas del sector comercial de Bogotá

Jhon Jairo Espinosa Velásquez

Director de tesis: Elizabeth Villarreal Correcha

Universidad Libre
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Centro de investigaciones
Instituto de Posgrados
Maestría en Contabilidad
Bogotá, 2019

Agradecimientos

El autor expresa sus agradecimientos a los compañeros de estudio por las enseñanzas a lo largo del periodo académico, a la Fundación Universitaria San Martín como egresado del pregrado de Contaduría Pública, a la Universidad Externado de Colombia como egresado de la especialización en Control Gerencial Corporativo, en la cual se concibió el desarrollo de este trabajo de investigación de Control Gerencial. Así mismo, agradece muy especialmente a la Universidad Minuto de Dios, donde labora actualmente en las dos modalidades: presencial y virtual. Finalmente, a todos los maestros y alumnos, por su constante orientación y enseñanzas, que redundaron en el buen desarrollo del presente trabajo, con el fin de obtener el título de Magíster en Contabilidad.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios por ser mi guía en todos los proyectos y metas que me he trazado a lo largo de mi carrera profesional.

A mi esposa Elibeth y mi hija Danna, por su paciencia y ser mi motor de vida, a mis padres Luis (QEPD) y Aura, igualmente mis hermanas Natalia y Luisa, a mis sobrinas, por el constante e incondicional amor que me brindan y ser ellos quienes han fundamentado la persona que soy hoy en día.

A la Universidad Libre de Colombia, especialmente a la Dra. Faustina Manrique, Coordinadora de la Maestría en Contabilidad y a la Dra. Elizabeth Villarreal, Directora de tesis, por su apoyo y aportes, que me permitieron finalizar la Maestría y así poder contribuir con el conocimiento adquirido, en los procesos académicos y administrativos de la Institución.

Jhon Jairo Espinosa Velásquez

Cp. 130 295-T

Concepto externo

Concepto general sobre el tema propuesto por el maestrante

Generalidades:

En el proyecto presentado por el Maestrante **JHON JAIRO ESPINOSA VELÁSQUEZ** se observa la aplicación del estado del arte en su proceso investigativo sobre el tema propuesto, e igualmente, el contenido temático y su desarrollo son consecuentes con la contextualización del modelo de control gerencial para las pymes en Colombia y centra su muestra en la ciudad de Bogotá de manera clara concisa y precisa.

Finalmente, de acuerdo con los planteamientos y desarrollo metodológico, en mi concepto es satisfactorio y aceptable el trabajo propuesto por cumplir con los requisitos y procedimientos investigativos utilizados en la elaboración y confección del mismo.

Cordialmente,

JOSE MANUEL AGUAS OSPINO
Docente Contabilidad Forense

Resumen

El presente trabajo se centra en el análisis de las dificultades que tienen las empresas frente a la implementación de un modelo de control gerencial que cumpla con las necesidades de los modelos de negocios y, a su vez, otorgue resultados que faciliten precisar el efecto para la toma de decisiones empresariales. Por tal razón, se busca encontrar un medio que pueda mostrar las fortalezas y las debilidades estructurales de cada uno de los modelos de negocios de gestión del riesgo, monitoreo, supervisión e información, por lo que el propósito del estudio fue el diseño y la propuesta para la implementación de una herramienta de control gerencial para las Pymes Colombianas del sector comercial de Bogotá, basado en el Modelo COSO III. Esta herramienta facilitaría a las empresas definir su plan de acción y las recomendaciones, ya que la misma, en su desarrollo y aplicación, integra variables a través de los componentes del COSO, que generan una matriz de valoración porcentual, para establecer un puntaje asignado y un estado actual, que permite la medición de cada ámbito en cada uno de sus 4 ejes: como son el gobierno corporativo, el control, el riesgo y el marco de COSO III, además de sus objetivos, implicaciones métricas, ajustes al cambio, y los aspectos evolutivos de aplicación en los diferentes modelos de control utilizados en la actualidad.

Palabras clave: Control interno, Pymes, Coso III, Control gerencial.

Abstract

The present work focuses on the analysis of the difficulties that the companies face in the implementation of a managerial control model that meets the needs of the business models and, in turn, provides results that make it easier to determine the effect for the business decision making. For this reason, it seeks to find a medium that can show the strengths and structural weaknesses of each of the business models of risk management, monitoring, supervision and information, so the purpose of the study was the design and implementation of a management control tool for Colombian Pymes in the commercial sector of Bogotá, based on the COSO III Model. This tool would make it easier for companies to define their action plan and recommendations, since it, in its development and application, integrates variables through the COSO components, which generate a percentage valuation matrix, to establish an assigned score and a current state, which allows the measurement of each area in each of its 4 axes: such as corporate governance, control, risk and the COSO III framework, in addition to its objectives, metric implications, adjustments to change, and the evolutionary aspects of application in the different control models used today.

Keywords: Internal control, Pymes, Coso III, Management control.

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 16 |
| Capítulo I. Marco de referencia..... | 27 |
| Antecedentes de la investigación | 27 |
| La ciencia contable..... | 27 |
| Las escuelas del pensamiento contable..... | 29 |
| La contabilidad administrativa..... | 30 |
| Un buen gobierno corporativo..... | 32 |
| Características de los modelos de control gerencial..... | 33 |
| <i>El control interno.</i> | 34 |
| Marco Teórico | 40 |
| Modelos de control interno. | 40 |
| <i>Balanced Scordcard.</i> | 40 |
| <i>Modelo COSO.</i> | 41 |
| <i>Modelo CADBURY.</i> | 45 |
| <i>Modelo COBIT.</i> | 46 |
| <i>Modelo COCO.</i> | 48 |
| <i>Modelo MECI.</i> | 49 |
| Marco legal..... | 51 |
| Análisis de los componentes de control. | 51 |

| | |
|--|----|
| <i>Ámbito internacional</i> | 52 |
| <i>Ámbito nacional</i> | 61 |
| Capítulo II. Desarrollo de la herramienta..... | 67 |
| Aspectos generales de la investigación..... | 67 |
| Línea de investigación..... | 68 |
| Tipo de investigación..... | 69 |
| <i>Investigación cuantitativa</i> | 69 |
| <i>Investigación cualitativa</i> | 70 |
| Enfoque..... | 71 |
| Campo de conocimiento..... | 72 |
| Población objeto de estudio..... | 73 |
| Grupo dos en NIIF: Pymes..... | 73 |
| Diagnóstico..... | 75 |
| El control interno..... | 75 |
| Muestra..... | 88 |
| Construcción de la propuesta..... | 89 |
| Entorno de control..... | 90 |
| Encuesta de control interno..... | 93 |
| <i>Herramienta de control interno</i> | 93 |
| Matríz de evaluación..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| | 10 |
| Implementación de la propuesta..... | 94 |
| Aplicación de la herramienta..... | 94 |
| Recolección y análisis. | 95 |
| Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones | 101 |
| Conclusiones | 101 |
| Recomendaciones..... | 102 |
| Bibliografía..... | 103 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> La Organización como Sistema..... | 24 |
| <i>Figura 2.</i> Sistema de control de gestión..... | 36 |
| <i>Figura 3.</i> Cuadro integral de mando | 37 |
| <i>Figura 4.</i> Perspectivas del cuadro de mando integral | 41 |
| <i>Figura 5.</i> Componentes del Modelo COSO III | 44 |
| <i>Figura 6.</i> Estructura del modelo COBIT | 47 |
| <i>Figura 7.</i> Estructura del Modelo MECI | 51 |
| <i>Figura 8.</i> Grupos de Empresas según NIIF..... | 53 |
| <i>Figura 9.</i> Tendencias de aplicación Modelos de Control Interno..... | 54 |
| <i>Figura 10.</i> Porcentaje de empresas según su ambiente de control..... | 79 |
| <i>Figura 11.</i> Porcentaje de empresas según la valoración del riesgo..... | 80 |
| <i>Figura 12.</i> Porcentaje de empresas según la administración de riesgo por su entorno interno | 80 |
| <i>Figura 13.</i> Porcentaje de empresas según la formulación de objetivos | 81 |
| <i>Figura 14.</i> Porcentaje de empresas por identificación del evento | 82 |
| <i>Figura 15.</i> Porcentaje de empresas según evaluación del riesgo | 82 |
| <i>Figura 16.</i> Porcentaje de empresas según la respuesta al riesgo..... | 83 |
| <i>Figura 17.</i> Porcentaje de empresas según las actividades de control | 84 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 18.</i> Porcentaje de empresas según la información y la comunicación | 85 |
| <i>Figura 19.</i> Porcentaje de empresas según el monitoreo..... | 85 |
| <i>Figura 20.</i> Porcentaje de empresas según el derecho y trato equitativo de los accionistas | 86 |
| <i>Figura 21.</i> Porcentaje de empresas según las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva | 87 |
| <i>Figura 22.</i> Cuestionario de control interno..... | 93 |
| <i>Figura 23.</i> Matriz de evaluación | 94 |
| <i>Figura 24.</i> Resultados aplicación del Gobierno Corporativo | 95 |
| <i>Figura 25.</i> Porcentaje de aplicación del Gobierno Corporativo | 96 |
| <i>Figura 26.</i> Aplicación de control | 97 |
| <i>Figura 27.</i> Porcentaje de aplicación de control..... | 98 |
| <i>Figura 28.</i> Aplicación de riesgo..... | 99 |
| <i>Figura 27.</i> Porcentaje de aplicación de riesgo | 99 |
| <i>Figura 30.</i> Aplicación Marco COSO 3 | 100 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 1.</i> Diferencias entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera..... | 31 |
| <i>Tabla 2.</i> Vacíos del control interno..... | 61 |
| <i>Tabla 3.</i> Clasificación de Pymes..... | 73 |
| <i>Tabla 4.</i> Número de empresas por ambiente de control..... | 79 |
| <i>Tabla 5.</i> Número de empresas por administración de riesgo según su entorno interno..... | 80 |
| <i>Tabla 6.</i> Número de empresas por formulación de objetivos..... | 81 |
| <i>Tabla 7.</i> Número de empresas por identificación del evento..... | 81 |
| <i>Tabla 8.</i> Número de empresas según la evaluación del riesgo..... | 82 |
| <i>Tabla 9.</i> Número de empresas según la respuesta al riesgo..... | 83 |
| <i>Tabla 10.</i> Número de empresas según las actividades de control..... | 83 |
| <i>Tabla 11.</i> Número de empresas según la información y la comunicación..... | 84 |
| <i>Tabla 12.</i> Número de empresas según el monitoreo..... | 85 |
| <i>Tabla 13.</i> Número de empresas según el derecho y trato equitativo de los accionistas..... | 86 |
| <i>Tabla 14.</i> Número de empresas según las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva ... | 87 |
| <i>Tabla 15.</i> Ingresos de las Pymes elegidas..... | 88 |
| <i>Tabla 16.</i> Variables del modelo de control interno COSO III..... | 89 |
| <i>Tabla 17.</i> Preguntas de control..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 18.</i> Participantes en el control..... | 92 |
| <i>Tabla 19.</i> Aplicación del Gobierno Corporativo..... | 95 |
| <i>Tabla 20.</i> Porcentaje de Aplicación del Gobierno Corporativo | 96 |
| <i>Tabla 21.</i> Aplicación de Control | 97 |
| <i>Tabla 22.</i> Porcentaje de Aplicación de Control | 97 |
| <i>Tabla 23.</i> Aplicación de Riesgo | 98 |
| <i>Tabla 24.</i> Porcentaje de Aplicación de Riesgo..... | 99 |
| <i>Tabla 25.</i> Aplicación Marco COSO 3..... | 100 |

Lista de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Información Pymes | 109 |
| Anexo 2. Encuesta de Control Interno | 113 |
| Anexo 3. Entrevistas | 118 |

Introducción

La armonización de la información contable es posible en la medida en que se concilien criterios fundamentales, conceptos de contabilidad y prácticas en general, para alcanzar su uniformidad, permitiendo la comparabilidad de la información financiera. Además, bajo un criterio uniformizado de las normas, se puede llegar a la formulación de estados financieros claros, comprensibles y comparables a nivel internacional, con todas las consecuencias económicas, financieras y políticas que esto puede implicar, tal como lo plantean las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Guerrero, 2015).

Bajo esta perspectiva, es claro que los modelos de control gerencial son propios de las empresas que cuentan con organizaciones internas definidas, distribución de funciones basadas en las normas internacionales y adecuadas a las necesidades del mercado mundial. Pero los estudios realizados en este ámbito de la contabilidad administrativa, tales como el ensayo realizado por García (2013), con auspicio del Colegio de Contadores Públicos de México, registran que las pymes tienen falencias estructurales en cuanto a la distribución de funciones, las estrategias de apoyo frente a potenciales eventos, la evaluación del riesgo y el monitoreo permanente que hacen de su patrimonio, sus activos, pasivos, inventarios y hasta de la formación permanente del personal que labora allí. En este sentido, el presente trabajo ha detectado que las empresas de este sector carecen de una metodología que les permita disminuir los riesgos legales y normativos que puede generar la falta de aplicación de un modelo de control.

Son muchas las dificultades a las que se ven enfrentadas las pymes cuando deben aplicar el modelo de control gerencial, las cuales se derivan de aspectos relacionados con inexistencia de un

plan estratégico y del empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios ofertados. La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, esto deja en evidencia la necesidad que tienen estas empresas de tener una herramienta que les facilite el manejo, el control y el seguimiento, consolidando, midiendo y valorando información estadística para tomar y generar acciones correctivas.

Como contador, hay una afinidad desarrollada desde la especialización en el tema de control, enfocada en poder implementar una herramienta que genere insumos a las pymes para desarrollar sistemas de gestión de calidad que les permitan intervenir en la economía nacional con sistemas sólidos tanto financiera como administrativamente, y con la que se pueda orientar a las pymes mediante un modelo de control interno, para comparar sus resultados y plantear recomendaciones sobre la manera de organizar sus estructuras gerenciales que constituyan la base de su cultura organizacional.

Bajo esta perspectiva se puede definir que, para garantizar el éxito de una organización, se requiere de un trabajo desde el punto de vista de la contabilidad administrativa, ya que las empresas deben tener un modelo de control gerencial que se ajuste a las necesidades corporativas, orientada al logro y al cumplimiento de la misión institucional, que esté basada en una visión de empresa moderna, tal como lo propone Vásquez (2007), al considerar que es allí donde se fundamenta el modelo de control gerencial que da cuenta de los procesos necesarios para que una empresa pueda sostenerse de manera competitiva en los ámbitos nacional e internacional.

De igual manera, es tarea de la profesión contable introducir prácticas profesionales que estén acordes con los nuevos procesos internacionales que se están dando en estos momentos en

Colombia, pues la sociedad se encuentra en un proceso de crecimiento, haciendo más compleja la actividad económica, exigiendo más creatividad, innovación e interdisciplinariedad.

De lo anteriormente expuesto, se deriva la pregunta de investigación ¿cuál es la herramienta de control gerencial que se debe implementar para las Pymes del sector comercial de Bogotá, con el fin de minimizar los riesgos legales y normativos que puede generar la falta de aplicación de un modelo de control?

Por lo tanto, el objetivo general que se planteó fue implementar una herramienta de control gerencial para las Pymes colombianas del sector comercial de Bogotá, para disminuir los riesgos legales y normativos que se derivan de la falta de aplicación de un modelo de control.

Para poder dar cumplimiento a este objetivo, fue necesario seguir las etapas que se presentan a continuación, las cuales constituyeron los objetivos específicos del trabajo:

- Analizar los diferentes componentes de los modelos de control y la normatividad que rige la implementación y uso en el país.
- Caracterizar los modelos de control gerencial que se implementan en las Pymes colombianas a partir del análisis del modelo de control gerencial que tienen las empresas, objeto del estudio, en la actualidad.
- Construir una herramienta de control gerencial basada en el Modelo COSO III, que pueda ser implementada en las empresas del sector pyme para responder a las necesidades.
- Establecer los resultados de la propuesta de implementación de la herramienta.

Para lograr el desarrollo de estas etapas, fue necesario definir una sucesión de fases demostrativas necesarias para la adquisición de resultados referentes al propósito de estudio planteado en el problema de investigación. Por lo anterior, se aplicó el enfoque mixto definido

como el método basado en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, cuyo análisis estuvo centrado en la triangulación de la información.

El paradigma, durante las épocas de los 60s y 70s en las que se llevaron a cabo investigaciones que incluyeron enfoques cualitativos y cuantitativos, fue que estas no fueron consideradas como estudios mixtos, sin embargo, estos hacen su aparición en el contexto de la posmodernidad y, a finales de los 80, se empiezan a introducir los términos básicos de los diseños mixtos, que para el presente trabajo abarcó el reconocimiento de la aplicación de una herramienta de control que permitió validar la eficiencia y eficacia de los métodos valorativos, a través de la sistematización de los componentes del ámbito administrativo, financiero y legal de las empresas pymes investigadas.

Seguidamente, se estableció la medida de valores sobre la medición hipotética del estudio aplicado, argumentada en la necesidad de interpretar y sugerir un nuevo modelo con fines estadísticos, que permita conocer las falencias, debilidades, fortalezas y oportunidades en el plano empresarial.

Por lo tanto, fueron seleccionadas herramientas cuantitativas y cualitativas para el desarrollo de la investigación, para ello, en la etapa de planeación se tuvo que identificar la capacidad de triangulación de los datos, de forma que pudieran ser evaluados al finalizar la etapa de recolección. Esto permitió combinar aspectos valiosos tanto del método cuantitativo como del cualitativo, de acuerdo con la lógica de triangulación, para la búsqueda de una visión amplia del caso estudiado.

El desarrollo de la investigación se justifica en que los modelos de control gerencial según Robbins (2014) son procesos de vigilancia que permiten evidenciar si las actividades de una

organización se realizan según se ha planeado, corrigiendo las diferentes desviaciones que se presenten, para lo cual es tarea de los gerentes de cada corporación, establecer los mecanismos y directrices para que el modelo de control sea acorde con el enfoque del negocio implementado y se puedan hacer los ajustes necesarios cada vez que el sistema lo requiera.

El control gerencial es responsabilidad de los directivos de una empresa y para ello debe asegurarse que cuenta con los recursos necesarios para detectar si los objetivos de la institución son coherentes con la misión y visión planteadas, si las metas a mediano y largo plazo determinan el horizonte institucional. Algunas de las funciones del control gerencial son: contar con directrices y manuales de procedimientos que acogen a todos los entes de la empresa, el modelo de control debe ser implementado de manera continua, con unos tiempos para la retroalimentación y readecuación de estrategias de mejoramiento.

Debido a que durante los últimos años se ha visto cómo las empresas se han estructurado por departamentos funcionales, dificultándose así la orientación hacia el cliente, la gestión de procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente (Urrutia, 2007), por lo que se hace necesario un cambio de paradigma y concebir un modelo de control gerencial para pymes; contextualizado en la realidad de la economía colombiana.

Es importante que exista un modelo de control interno en pymes colombianas ya que hace parte de los cambios en la normatividad, a partir de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, lo que obliga a todas las organizaciones a unirse a las políticas internacionales que regulan el manejo contable y financiero, para poder competir en el mercado internacional, así lo dice Servín (2018), quien considera que:

El control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios, ya que una empresa que implementa

controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo. (Servin, 2018, p.34)

Con este proyecto de investigación se busca hacer un análisis del impacto que ha tenido la implementación del modelo de control gerencial en las pymes colombianas del sector comercial de Bogotá, centrándose en cuatro empresas que ya se encuentran bajo este esquema de convergencia; para ello se hará un seguimiento de las empresas en los últimos cuatro años, para conocer cuáles han sido las huellas, los resultados que ha dejado, análisis de las variables observadas, aspectos del control gerencial que maneja cada una, y analizar si en realidad los modelos de control gerencial generan impactos en las pymes que los implementan y qué características componen dicho impacto.

Este ejercicio es importante en la medida en que busca medir la efectividad de los modelos de control gerencial y su incidencia en el desarrollo de las empresas en las cuales se hará el análisis descriptivo.

Esta investigación contribuye al desarrollo de la línea de investigación de la Universidad, contextualizada en el marco del sistema de información y control, brinda luces para la formulación de planes estratégicos en las pymes en las cuales aún no se manejan herramientas de control interno.

Bajo este concepto, se identifica que estas empresas carecen de procesos que a simple vista están destinados para grandes corporaciones y estructuras con músculos financieros fuertes, en las cuales se puede contar con un sistema de control que mitigue estas debilidades y aporte un

mejoramiento continuo según su volumen de operación y estructura organizacional. Es imprescindible que las pymes busquen asociación, según sus sectores y tamaños, en las cuales se identifique afinidad, con el propósito de contar con un diagnóstico individual y grupal, con el cual se puedan desarrollar fases de acciones integrales que permitan mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor la competencia interna o fijar sus esfuerzos en los mercados internacionales.

Es por ello que se identifica la necesidad de implementar funciones de control interno dada una estructura que soporte estas debilidades, de modo que se aplique un sistema de mejoramiento continuo cíclico mediante el establecimiento de normas que permitan la medición del desempeño en cada una de las actividades que se realicen, apegándose a estos procesos y realizando acciones correctivas, en caso que se requiera, para nuevamente canalizar los esfuerzos al resultado general de la compañía; lo anteriormente descrito muestra un ciclo fundamental de sistema de control que permitiría a las pymes evitar llegar al fracaso sin necesidad de implementar un sistema robusto y costoso.

Sin embargo, se debe contar con ciertas características básicas propias del control interno que no pueden quedar de lado y que es apropiado tener en cuenta para su implementación como son: que el sistema de control interno hace parte de los sistemas contables, financieros, operativos y de planeación; que es responsabilidad de la alta gerencia o propietario de la empresa, establecer, mantener y mejorar el sistema de control interno; que, además, es una herramienta de autocontrol en cada una de las etapas de la empresa o áreas funcionales, donde la persona delegada para hacer las funciones de control es la encargada de evaluar, en forma independiente, el sistema de la empresa y que las transacciones del negocio queden debidamente registradas en forma clara, exacta y oportuna. Sin estas características básicas no es posible iniciar un sistema de control que sea eficiente y veraz.

Estas actividades se pueden resumir en un ejemplo de diseño de sistema y participación del ciclo de control en las empresas, que involucra etapas técnicas, de transformación, recursos financieros y humanos, que actúan como insumo del proceso de la organización, de la cual se obtienen salidas, reflejadas en productos y servicios que van al entorno convertidos en bienes o aportes a la sociedad, como resultado de la acción social de las empresas. Todo esto debe estar cobijado bajo el sistema de control que permite realizar comparaciones con el mercado, retroalimentándose de las respuestas del mismo, no solo en términos económicos sino de sostenimiento social, generando análisis y ajustes al sistema empresarial con el fin de mejorar las respuestas a las necesidades del cliente.

Partiendo de dichas necesidades del cliente, se identifica el requerimiento de insumos que tendrán que transformarse en el proceso de la empresa, según las exigencias del negocio, generando condiciones de control que se deberán implementar para dar respuesta oportuna a estos clientes, por ello, la importancia de establecer objetivos de control que vayan en la misma vía del plan estratégico de la empresa, los cuales deben propender por: proteger los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias por omisiones; contar con exactitud y veracidad de los datos y fuentes contables, los cuales serán herramienta para la toma de decisiones; promover la eficiencia de los recursos con que cuenta el negocio; realizar seguimiento a las prácticas y decisiones de la gerencia; evaluar la seguridad, la calidad y mejora continua de los procesos; validar que las actividades y recursos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos corporativos, así como identificar, definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, tomar acciones correctivas a las desviaciones que se presenten y que puedan ir en contra del cumplimiento de los objetivos, en búsqueda de un buen desarrollo organizacional.

Estas actividades pueden ser más claras bajo el esquema que muestra Rodríguez (2003), en donde el diagrama de interacción entre el ciclo de control y el diseño de sistemas de la organización se puede observar en la figura 1.

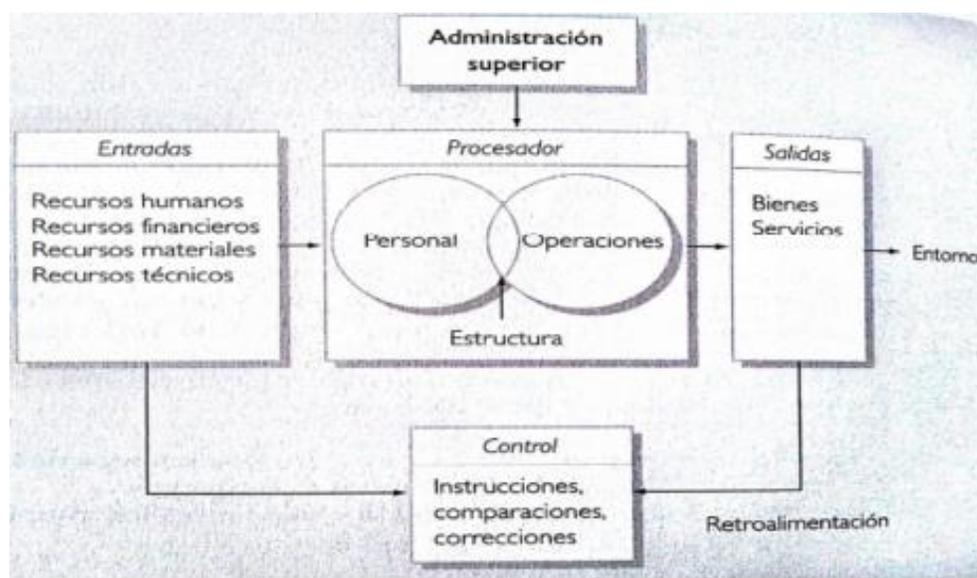


Figura 1. La Organización como Sistema

Fuente: (Rodríguez, 2003)

Como se ve el control interno es de vital importancia para el correcto desempeño y desarrollo de cualquier organización en cada una de sus áreas funcionales y de apoyo como son el área contable, reflejando su gestión en la confiabilidad de la información de sus estados financieros, áreas operativas y logística, frente a su eficiencia y eficacia operativa y áreas de apoyo, reflejando una correcta toma de decisiones que permita apalancar la dinámica de la empresa mediante suministro de personal adecuado, negociaciones y demás apoyo técnico y de soporte que, integrado a las actividades de cada área, permite la detección de fraudes mediante el buen manejo de sus procesos y autocontrol que, posteriormente, se reflejará en la detección de riesgos y manejos preventivos de fraudes o toma acertada de decisiones (Rodríguez, 2000).

Para el buen desarrollo del control interno se deben cumplir las siguientes fases básicas que permitirán al empresario contar con un manejo adecuado de su organización. En primer lugar se debe iniciar con un compromiso serio por parte de la alta Dirección y, en lo posible, si la estructura de la empresa lo permite, lo ideal es contar con un comité para direccionar el proceso de control; es importante iniciar con una etapa de planeación bajo dicha dirección presentando un diagnóstico de la situación real y actual del sistema de control interno de la empresa, que se tome como base para la elaboración del plan de trabajo con respecto a los puntos críticos que permitan asegurar su implementación y garanticen la eficacia de su aplicación y funcionamiento.

La siguiente fase del ciclo de control corresponde al desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo implementado por la dirección o el comité. Esta fase cuenta con dos etapas. En la primera etapa se establecen las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los riesgos así como las principales debilidades detectadas por la dirección, bajo la referencia de las normas de control interno y componentes que ésta establece; mientras que en la segunda etapa, una vez identificado los procesos críticos de la empresa, con la previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan el cumplimiento del plan estratégico del negocio, se procede a evaluar los controles existentes en busca que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha identificado.

La última fase de los elementos para aplicar en la compañía corresponde a las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, reflejado en la mejora continua como elemento de salida del ciclo de la auditoría de control interno. Rodríguez (2000), afirma:

Es imposible imaginar a una organización que esté exenta de controles, ya que son indispensables en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos. La decisión administrativa en áreas de definición, planeación y logro de objetivos, está dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado. (p.123)

Dicho esto, se observa que la principal responsabilidad de un adecuado manejo del control interno y manejo de mejoramiento continuo es de la alta dirección. Que la implementación, ejecución y funcionamiento es responsabilidad de las autoridades gubernamentales por cumplimiento de leyes y regulaciones desde el punto de vista externo y de los diferentes niveles de los funcionarios de la compañía a nivel de control interno. Los resultados de estas auditorías deben contribuir a fortalecer la organización, a través de las recomendaciones de pleno conocimiento de la administración para contar con una acertada toma de decisiones que conlleven a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Capítulo I. Marco de referencia

El presente capítulo expone los aspectos generales de la ciencia contable, los avances epistemológicos en torno a su consideración como ciencia, la contabilidad administrativa como disciplina que enmarca las directrices de un control gerencial y las características de un buen gobierno corporativo. Estos conceptos dan cuenta de los lineamientos desde los cuales se plantea este ejercicio de investigación.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación permiten establecer el grado de avances y los aportes que hay frente a los modelos de control gerencial, analizar los aspectos legales que integran la aplicación del modelo de control gerencial y destacar los aportes que han realizado los autores expertos en el tema de modelos de control interno.

La ciencia contable.

La contabilidad, considerada como ciencia, ha sido objeto de discusión a lo largo del siglo XX. Richard Mattessich, al respecto, desarrolló un modelo matemático a partir de raíces algebraicas, lo que junto con la inclusión de otras disciplinas como la estadística, el derecho, la sociología, la administración y la economía, ha permitido consolidar su carácter científico y establecer unos paradigmas que la configuran como una ciencia fundamental en el sistema económico actual.

Ahora bien, existen unas discusiones en torno al objeto de estudio de la contabilidad que se fueron planteando en las diferentes escuelas de la ciencia contable. En lo referente a la concepción científica de la contabilidad, Cuéllar (2012) destaca los aportes de Mattessich, quien propuso los principios generales de la ciencia contable, los cuales son:

- Utilización de conceptos definidos y significativos para la ciencia contable.
- Adaptación de instrumentos y técnicas de investigación universales y agregados de otras ciencias que aporten al desarrollo de la contabilidad.
- Orientar el estudio de la contabilidad a modelos de gestión y objetivos concretos que den cuenta del alcance del método científico aquí implementado.
- Integrar a la contabilidad otras disciplinas que puedan dar coherencia y unidad al desarrollo de la ciencia.
- Establecer procedimientos sistemáticos, comprobación de hipótesis y orientación a unos objetivos propios de la ciencia contable.

La disciplina contable es una ciencia aplicada, cuyo objeto de estudio es el patrimonio y sus dinámicas de cambio, sistematización de conocimientos, predicciones posibles de resultados, valores monetarios, sistemas de transacciones, todas articuladas al desarrollo social y al continuo intercambio de condiciones políticas, sociales y económicas de la población en la cual se hace el estudio riguroso de la ciencia contable.

Por otra parte, se han planteado divergencias en torno al método de estudio de la ciencia contable, ya que para algunos teóricos como Gómez (2007, citado por Torres, 2012), el método deductivo es el que más se aplica, ya que se realizan los estudios alrededor del patrimonio y todos los cambios que se derivan de las transacciones y hechos económicos; así mismo, es posible plantear políticas comunes sobre estados financieros, construcción de herramientas para control de riesgos, y proponer acciones predictivas a ciertos procedimientos financieros; por su parte, Gómez (2007) hace referencia a Calafell (1960) para plantear que el método contable se basa en las dos variables: inductivo y deductivo; ya que se parte de hechos concretos que se resuelven en

las diferentes actividades económicas de una sociedad, que luego son interpretadas en un contexto con unas características específicas.

Así las cosas, sigue abierta la discusión en torno al objeto y método de estudio de la ciencia contable, por cuanto el constante proceso de investigación va dando pautas de las nuevas características científicas de esta ciencia. Pese a ello, dentro de todo el espectro de la contabilidad como ciencia, han surgido diferentes escuelas contables, las cuales se plantean a continuación:

Las escuelas del pensamiento contable.

Según Arango (2017), existen escuelas clásicas, económicas y contemporáneas del pensamiento contable. Las teorías han tenido su proceso de evolución desde el componente de la economía y el comercio. Pero para determinar las leyes que rigen la contabilidad del mundo económico, se debe considerar cuál es la verdadera finalidad de la contabilidad.

Las escuelas clásicas del siglo XVIII, buscaban establecer la finalidad de las cuentas, no pretendían formular escuelas económicas, sólo proponer diferentes postulados según sus autores: Lombarda, y Controlista de Besta.

De las escuelas económicas del pensamiento contable de los siglos XIX y XX, se destacan los postulados de Masi y Zapa, quienes refieren que el patrimonio de las haciendas debe estudiarse desde el componente jurídico, económico, financiero y social; y la contabilidad debe estudiarse desde el componente cualitativo y cuantitativo. En Estados Unidos, Sanders y More consideraron que las reglas de la contabilidad surgen de la experiencia y no de la lógica; dichas normas lógicas están referidas a los balances, los estados consolidados y las notas marginales.

Por su parte, las escuelas contemporáneas del pensamiento contable establecidas desde la teoría de la utilidad, de la capacidad predictiva y de los estados financieros, establecen como paradigmas de la contabilidad: la utilidad, la toma de decisiones, la ética, la sociología y la

economía. De tal manera que la ciencia contable tiene como objeto de estudio la estructura financiera de la empresa y el método es el ciclo contable para elaborar los estados financieros (Arango, 2017). Al respecto Wirth (2001) consideró que la contabilidad era una ciencia positiva porque los contadores trabajan con los resultados de la experiencia del día, los efectos de esto sobre la gente y los recursos que utilizan.

La contabilidad administrativa.

A continuación se hace un recorrido por los antecedentes de la contabilidad administrativa cuyo objetivo es establecer las estrategias de control gerencial, los modelos de control interno y su clasificación, así como la implementación de dichos modelos en los ámbitos nacional e internacional, lo cual dará la pauta para establecer el marco metodológico y las variables de este proyecto de investigación.

Según Vásquez (2007), la competitividad de una empresa se basa en la secuencia adecuada de procesos como la organización empresarial, el modelo de negocios, las tecnologías, valores y personal que la conforman, de lo contrario, resulta imposible mantenerse en el mercado global. Para ello, la contabilidad administrativa juega un papel fundamental al ser el órgano encargado de tomar decisiones basados en la realidad de la organización que dirige, contar con registros contables y financieros a partir de métodos y sistemas operativos modernos tales como: reingeniería, calidad total, normas ISO, Outsourcing, entre otros, que hacen necesario el cambio de políticas y procedimientos, formas de registrar la contabilidad y expresar las políticas financieras de la organización que maneja.

Así mismo, Vásquez (2007), establece las diferencias entre la contabilidad administrativa y contabilidad financiera (Tabla 1) para saber cuál es el manual de funciones de cada uno y

optimizar recursos, tiempos y metodologías de trabajo al interior de una organización empresarial.

Tabla 1. Diferencias entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera

| Contabilidad Administrativa | Contabilidad Financiera |
|--|--|
| Produce información de uso interno: Formula, mejora y evalúa políticas de la empresa. Conoce las áreas de eficiencia por medio de la cadena del valor. Conoce los costos de los diferentes productos y procesos, para lograr el liderazgo en costos. La contabilidad administrativa no requiere de un formato. | La contabilidad financiera si requiere de un formato para presentar su información. |
| La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro y sus funciones principales se identifican en la planeación. | La contabilidad financiera genera información del pasado o hechos históricos de la empresa y se usa como punto de referencia para planificar |
| La contabilidad administrativa no está regulada por principios y se ajusta a las necesidades de los administradores, por ejemplo: costo de oportunidad para aceptar pedidos, ignorar la depreciación para fijar precios, etc. | La contabilidad financiera si está regulada por principios contables para presentar información externa, para que los usuarios tengan seguridad de la información. |
| La contabilidad administrativa, es un sistema de información opcional. | La contabilidad financiera es obligatoria y debe ser revisada y aprobada por la dirección interna. |
| La contabilidad administrativa no determina la utilidad. | La contabilidad administrativa está orientada a determinar la utilidad, por consiguiente sus registros deben ser exactos y precisos. |
| La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como centros de información, para la toma de decisiones y la posterior mejora continua. | La contabilidad financiera debe informar sobre los sucesos ocurridos en ella. |
| La contabilidad administrativa recurre a disciplinas como la estadística, la economía, investigación de operaciones, finanzas, etc. para sustentar y completar los datos que presenta. | La contabilidad financiera no requiere de otras disciplinas para presentar su información. |

Fuente: Vásquez (2007)

Según el estudio realizado por Castañeda (2016), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) consideró el control interno como prioridad en el proceso de una cultura organizacional al interior de cualquier entidad, y fue definido como “Proceso efectuado por una junta directiva para que toda la organización se vincule al logro de los objetivos propuestos en la presentación de informes financieros confiables, siguiendo leyes y regulaciones aplicables”. (p. 23)

Los modelos de control interno deben garantizar la protección de los activos, generar eficiencia y eficacia, el obligatorio cumplimiento de leyes y normas y, en definitiva, el modelo de control interno busca que las entidades se regulen según los estándares de control internacional y ser transparentes en las actividades contables y financieras, pagar las rentas obligatorias y, finalmente, aportar al desarrollo económico de un país (Castañeda, 2016).

Un buen gobierno corporativo.

Dentro de la contabilidad administrativa se habla de los cargos gerenciales que tienen como función principal gestionar los procesos administrativos, financieros y comerciales de una organización y, en este sentido, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) hace referencia al conjunto de relaciones entre la estructura administrativa y los accionistas de la empresa, quienes definen los objetivos, alcance, compromisos y resultados esperados en el desempeño de todos los integrantes de la misma. Cadbury (2003) considera que el gobierno corporativo consiste en mantener un equilibrio entre los objetivos individuales y los comunitarios, dando prioridad al uso eficiente de los recursos, las gestiones empresariales orientadas dentro del marco internacional, y la configuración del marco legal que permita un desarrollo empresarial y aportes a la economía de una nación. En un gobierno corporativo debe existir el liderazgo en aspectos como: la eficiencia, la responsabilidad y la transparencia, a la hora de rendir cuentas.

Todas las acciones de un buen gobierno corporativo deben buscar el incremento de las inversiones de capital extranjero, mejorar el poder competitivo, reducir los riesgos, establecer planes de mejoramiento continuo y tener un nivel de prosperidad que le permita a la empresa medirse con organizaciones de orden internacional. Según el Código de Gobierno Corporativo de

Bélgica (Gobierno de Bélgica, 2004), un gobierno corporativo debe tener un equilibrio entre el desempeño y el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo.

Los lineamientos de un gobierno corporativo se enfocan en las responsabilidades y derechos de todos los integrantes de la organización, en donde la gerencia dirige las acciones administrativas, los operarios realizan las acciones que se regulan por el reglamento interno, y los entes auditores hacen las revisiones periódicas y proponen estrategias de mejoramiento para la prosperidad de la empresa.

Por otra parte, la Superintendencia Financiera de Colombia (2010), realiza un documento conceptual de gobierno corporativo, el cual busca generar estabilidad, concordancia entre los objetivos institucionales, la misión y la visión, corresponsabilidad de funciones entre todos los integrantes de una entidad corporativa, y la defensa de los derechos de los consumidores. La Superintendencia define el gobierno corporativo como el conjunto de normas y órganos internos que buscan establecer un modelo de gestión de funcionamiento de cada dependencia, que monitoree permanentemente y tenga claridad frente a los marcos, legal y jurídico, que enmarcan el funcionamiento corporativo.

Características de los modelos de control gerencial.

Arbeláez, Serna & Díaz (2014) expusieron que Anthony (1956) definió un sistema de control gerencial como un proceso en el cual la organización realiza todo lo que la gerencia propone. A partir de este concepto se fueron replanteando los componentes que deben analizarse cuando se aplica una herramienta de control, tales como: la motivación, el desempeño, la estrategia, la estructura organizacional y la dirección.

En Quito, Ecuador, se hace una revisión cronológica de la historia de los modelos de control gerencial, mencionando que:

Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. (Monge, 2013, p.12)

También se destaca que algunas características de un modelo de control gerencial son: calidad total, mejoramiento continuo, reingeniería, planificación estratégica, control interno, entre otros.

El control interno.

Es importante manejar el concepto de control, enmarcado en el sistema de la contabilidad administrativa y para eso, Marín (2005) cita algunos autores que definen el concepto de control interno de la siguiente manera:

Scanlan considera que el control busca que los hechos estén en concordancia con los planes propuestos, Chiavenato, que el control es una función administrativa que mide el desempeño de cada fase del proceso en una organización, cumple una función reguladora al interior de la misma, Koontz y O'Donnell, que el control está relacionado con la medición del logro en función de un plan estratégico, Fayol define el control como una verificación de lo que ocurre según la estrategia propuesta y permite determinar las debilidades y errores de un proceso administrativo, Buchele afirma que el control es un proceso para medir los resultados de un plan propuesto, en relación con las desviaciones y errores de la estrategia.

Soldevila (2002), retoma todos los conceptos de control y los resume en un solo delimitando el control a unos aspectos básicos como son: los objetivos de la organización ligados a los responsables de la organización administrativa, la combinación de los medios y recursos orientados al logro, la toma de decisiones y las correcciones preventivas para el éxito de un modelo de negocio en cualquier área.

Por su parte, Marín (2005) expresa que:

El propósito del control de gestión es alinear los objetivos o reducir la divergencia de estos entre la organización y sus miembros, para lo cual se vale de herramientas y mecanismos que permiten la realización del proceso básico de control, o sea, la definición de estándar, medición del desempeño, evaluación del desempeño y asignación de recompensas. (p.28)

En tanto que Javes (2009), presenta un modelo de control de gestión considerando que debe estar alineado con la estrategia empresarial y los objetivos tienen que ser un elemento unificador; destaca que el modelo más usado es el Balanced Scorecard; delimita una ruta de trabajo: estudio del entorno, examen de la empresa, establecer la estrategia, determinar los objetivos y ejecutar la estrategia. Plantea, además, que un sistema de control de gestión debe tener la estructura que se muestra en la figura 2.

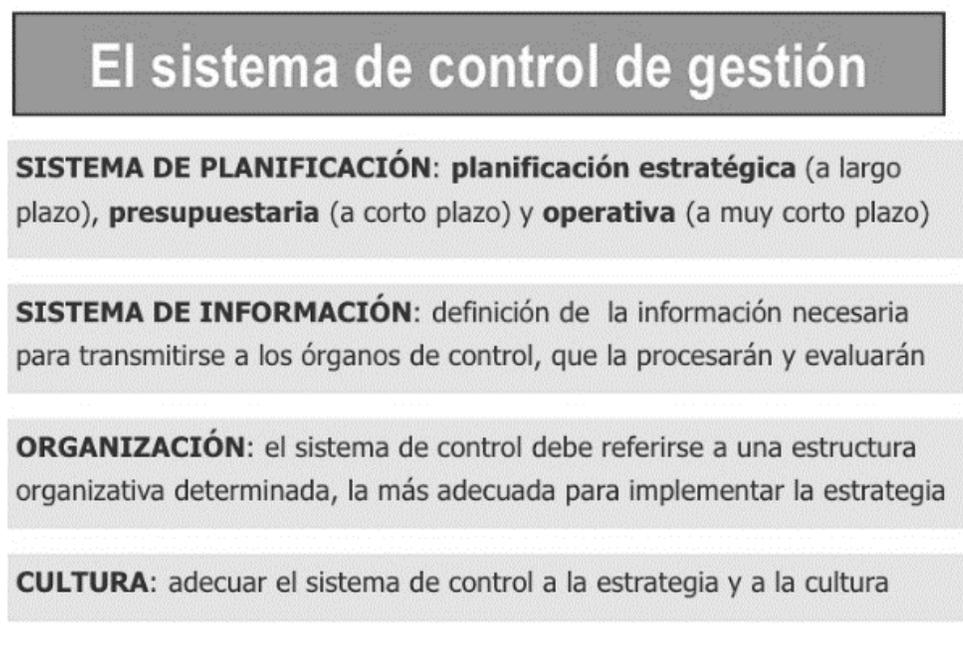


Figura 2. Sistema de control de gestión
Fuente: Javes (2009)

En el mismo orden de ideas, Anido (2009) planteó que las herramientas de control gerencial son útiles para medir resultados, reevaluar procedimientos, aunque su énfasis no está en los procesos sino en los objetivos empresariales, por lo que propone la implementación de una herramienta de control enfocada en la gestión de procesos llamada Herramienta de Control Gerencial (HCG) con el apoyo de herramientas informáticas libres para su desarrollo. Dicha herramienta busca que la gestión de procesos contribuya a la satisfacción del cliente.

La herramienta se trata de una aplicación web creada en el servidor web Jboss, una plataforma de código abierto hecha en lenguaje java, la cual consta de una bandeja de procesos, formularios y consultas para el manejo de todo el contenido e información de la empresa. Su objetivo es automatizar el control de procesos, crear flujos de trabajo, definir responsabilidades y reflejar los problemas reales de la empresa. Además debe permitir el manejo del modelo de

negocio, indicadores, informes; todo con el fin de incrementar el rendimiento y alinearlos a la estrategia concebida.

Por otra parte, el concepto de cuadro integral de mando ha evolucionado desde 1992, y Acuña (2002) lo define como “una herramienta de gestión que traduce las estrategias de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (p.2) (Figura 3).

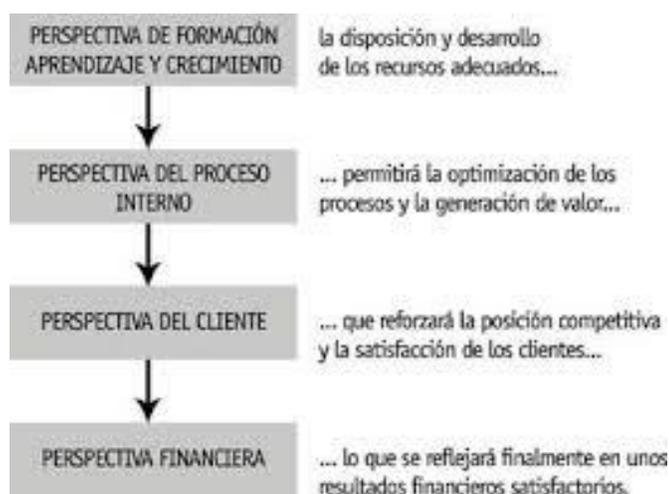


Figura 3. Cuadro integral de mando
Fuente: Anido (2009)

Cada perspectiva tiene unos objetivos estratégicos que se traducen en indicadores, a su vez, estos son los que permiten determinar el grado de alcance de los objetivos. Anido (2009) considera que las ventajas de esta herramienta son: optimizar el flujo de información y asegurar la conservación de la misma.

Además, el control interno también es definido por Vargas & Lategana (2015) en su artículo *Evolución de las herramientas de control de gestión* como una de las principales funciones del gerente de una empresa, mediante la cual debe tomar las medidas necesarias para evitar los riesgos y cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización. Plantean que:

Esta situación implicará el seguimiento constante de los flujos de gastos y de inversiones, como así también del volumen de ingreso y sus precios promedio, de modo tal que esta información permita conocer cómo se involucra el conjunto de la compañía en el proceso (p. 84).

En este sentido, el control debe ser entendido como un proceso que compare el resultado de una gestión con un estándar preestablecido, debe existir un trabajo mancomunado de todas las instancias que conforman la organización, el monitoreo de gastos, debe darse una interacción entre la operación y el control, el plan de negocios, los objetivos y corregir a tiempo las desviaciones para conseguir los resultados esperados.

El proceso de control, visto de esta forma tiene que ser integrador, con un proyecto de trabajo a largo plazo que comprende las siguientes etapas: 1. Reconocer cargos y funciones al interior de la organización. 2. Especificar los objetivos, misión y procedimientos según las normas internas. 3. Conocer relaciones de causalidad entre los hechos, los riesgos y los cambios no esperados. 4. Analizar los resultados para determinar los cambios operativos a desarrollar.

De otra parte, hace especial énfasis en definir la medición, la cual implica comparar un resultado con un objetivo propuesto, qué tanto se ha alcanzado de lo que se esperaba, determinar las variaciones de las operaciones, los procesos y corregir acciones que no conducen a las metas trazadas, haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que facilitan procedimientos, son más veraces y generan resultados en tiempos reales.

Finalmente, hace referencia a la aplicación del tablero de comando y el cuadro de mando integral publicado por Kaplan y Norton en 1992 (The Balanced Scorecard), la cual tiene como finalidad convertir la estrategia en acción y que se fundamenta como la clave del éxito en un modelo de negocio, en función de unas perspectivas: finanzas, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

La OEM GLOBAL (2016) es una entidad de auditorías y consultorías para Latinoamérica, la cual considera que las empresas deben tener establecidas y documentadas las políticas de operación con el fin de que se minimicen los riesgos en la información. En este sentido, el control interno es un proceso que debe garantizar a la eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplir con las disposiciones legales, existencia y efectividad en los procesos de control.

Para dicha organización, los objetivos del control gerencial interno son:

- Generar información financiera fiel.
- Contar con un manual de políticas contables.
- Verificar la efectividad de las políticas e indicadores de gestión.
- Cultura del autocontrol.
- Reconocimiento de acuerdo a las NIIF.
- Evaluar el proceso contable y el sistema documental.

Y entre las funciones más destacadas se encuentran:

- Gestionar los riesgos del sistema contable
- Definir el controlar
- Garantizar la generación de información financiera uniforme
- Evaluaciones periódicas y acciones de mejoramiento
- Evaluación y seguimiento sobre la existencia y efectividad de los controles

Finalmente, las auditorías deben ser basadas en los riesgos tanto internos como externos. Los internos son los relacionados con la estructura del área contable, la competencia del talento humano, el software obsoleto, y el no registro de las operaciones contables. Mientras que los externos pueden ser los cambios en las normas tributarias, en la regulación contable y en las normas comerciales.

Marco Teórico

Este centra su atención en el análisis de lo que se considera un modelo de control, desde los paradigmas de la ciencia contable, de las referencias internacionales en cuanto a sistemas de auditoría y que dan cuenta de cómo funcionan las organizaciones económicas, y las oportunidades de mejora que tienen. También se hace un recorrido por los diferentes modelos de control que han marcado la pauta en el contexto internacional y que ahora pueden utilizarse en el ámbito nacional, con los que se buscó el modelo que más se ajustara a las características y necesidades de las pymes en las cuales se implementó el presente ejercicio de investigación.

Modelos de control interno.

A continuación, se plantean las características de algunos modelos de control interno que han sido implementados en diferentes escenarios de la economía mundial y que sirvieron de referencia para elegir el que más se adecuó al estudio adelantado.

Balanced Scordcard.

Es un sistema de medición de desempeño basado en informes, financieros y no financieros, direccionados por la estrategia de negocio y los objetivos de la organización. Marín (2005) afirma que este modelo transforma el objetivo en estrategia y en indicadores medibles y observables, basado en cuatro perspectivas que se relacionan en la figura 4. Explica, también, que para implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) se hace necesario tener en cuenta ciertos aspectos como: la visión de la empresa que es la base de la estrategia, reconocer los factores que determinan el éxito de la empresa, hacer mapeo de relaciones entre indicadores y metas esperadas, y, finalmente, hacer monitoreo permanente para saber si ya fueron superadas las expectativas y generar nuevas estrategias.

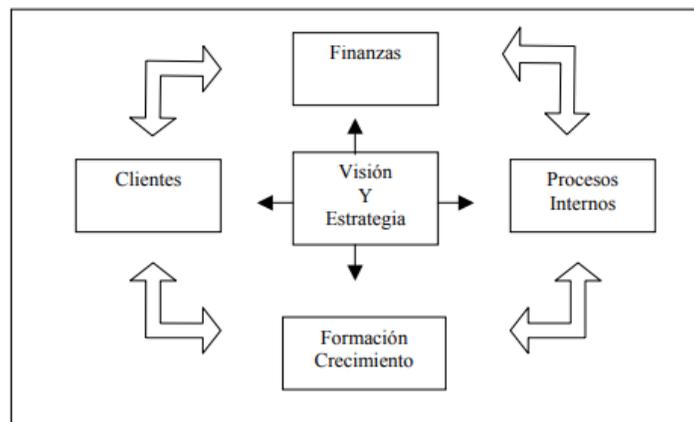


Figura 4. Perspectivas del cuadro de mando integral
Fuente: Marín (2005)

Marín (2005) también considera que esta herramienta permite reconocer los ciclos de la organización empresarial y delimitar metas a mediano y largo plazo.

Modelo COSO.

Guerrero (2015) expone las características del modelo COSO el cual surgió en 1992 basado en la gestión de riesgos de la administración, adaptado a las necesidades y recomendaciones que permitieran garantizar la protección de los activos, generar eficacia y eficiencia, cumplimiento de las leyes y las normas, pero ante todo, se asegura que la implementación de las NIIF sean una consecuencia de un buen plan de negocios.

El modelo COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado, que arroje la información financiera veraz, transparente y real de la organización, aportando al mejoramiento continuo de la entidad.

A continuación se enuncian los elementos del modelo COSO, de acuerdo con Santa Cruz (2014):

- Ambiente de control: es la base de la empresa, está conformado por las políticas de trabajo de los empleados de la entidad, las normas éticas, las jerarquías definidas, funciones y principios institucionales, siendo el eje fundamental para un modelo de

negocio que conduce al desarrollo de todos sus integrantes, tal como lo afirma Mantilla (2004) al considerar que incluye los valores éticos, el estilo de organización del personal de la entidad y la apropiación que tienen de la filosofía institucional.

- Evaluación de riesgos: según Orellana (2014) es importante identificar, manejar y medir los posibles riesgos que impactan en el desarrollo de la organización, en todos los aspectos del plan de negocios; si pueden reconocerse, será más fácil establecer planes de acción para minimizarlos a tiempo.
- Actividades de control: son las políticas y procedimientos en todos los niveles (estratégico, financiero, administrativo, recurso humano), que según Núñez (2012) suponen el manual de reglas y funciones que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa en todos sus estamentos operativos y gerenciales.
- Información y comunicación: son todos los reportes, seguimientos y formas de transmitir las informaciones de manera interna y externa. Según Mantilla (2004), debe existir una regulación de todos los niveles de la empresa, en la manera como se hacen los reportes, se comunican todos los aspectos y se hacen efectivos los canales de comunicación internos y externos.
- Monitoreo: Núñez (2012) considera que es indispensable establecer formas de hacer seguimiento a todos los procesos que se realizan en cada organización, es decir, deben tenerse unos indicadores de cómo funcionan los demás componentes, si la comunicación es asertiva, los informes financieros son veraces, y los manuales de funciones están en concordancia con las responsabilidades de todo el personal.

Santa Cruz (2014) termina su informe concluyendo que la implementación del modelo COSO es el resultado de un trabajo en equipo de contadores, auditores y administrativos que

pensaron en una metodología estándar para evaluar el control interno, y su resultado fue una herramienta eficaz que permite hacer seguimiento y valoración de todas las áreas que se manejan en una empresa, así las organizaciones consiguen controlar de forma más eficiente, eficaz y transparente sus operaciones, de tal modo que “al parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo. En síntesis, las prácticas de este modelo son una herramienta altamente recomendable en materia de control interno para las organizaciones” (p.40).

Para Medina (2014), el control interno permite establecer mejores estrategias y planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

En la actualidad existen tres actualizaciones del modelo que permiten evidenciar los cambios que ha tenido y cómo se contextualiza según el ejercicio de investigación aquí referido:

Modelo COSO I: fue creado en el año 1992 y propuso cinco componentes básicos para ser evaluados en una organización empresarial: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Modelo COSO II – ERM: Es el “Marco Integrado de Control de Riesgos”, el cual sale en el 2004 buscando mejorar los componentes potenciales de estudio, con lo que se enfatizó en la gestión del riesgo, en la identificación de eventos potenciales para garantizar la seguridad razonable en el logro de los objetivos organizacionales. Con base en lo anterior se formularon 8 componentes:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Información
- Comunicación
- Supervisión

El Modelo COSO III: En este caso el “Marco de control interno integrado” sale en el 2013, basándose en los cinco componentes de COSO I pero en cada componente se identifican unas variables que permiten hacer un control interno efectivo que debe ser aplicado en toda la organización (Figura 5):

| | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Ambiente de control | Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad | |
| | Principio 6: Especifica objetivos relevantes Principio 7: Identifica y analiza los riesgos Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes | Evaluación de riesgos |
| Actividades de control | Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos Principio 13: Usa información relevante | |
| | Principio 14: Comunica internamente Principio 15: Comunica externamente | Información y comunicación |
| Actividades de Monitoreo | Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias | |

Figura 5. Componentes del Modelo COSO III
Fuente: Hernández (2017)

Este modelo hace énfasis en la importancia de un gobierno corporativo, ya que son sus integrantes quienes definen la misión y visión de la organización, además de supervisar y planificar las operaciones de la empresa. Tal como lo plantea la firma Qualpro Consulting S.C. de México, al establecer las innovaciones que tiene COSO III.

Gómez (2016) en su manual sobre el Marco integrado de control interno modelo COSO III plantea que:

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables. (p. 2)

Y este proceso se puede desarrollar con la implementación del modelo en diferentes entidades, ya sean de carácter público o privado. Al implementar el sistema de control interno, puede establecerse una guía orientadora para facilitar la supervisión de operaciones, y el cumplimiento del reporte.

Por su parte, Kral (2016) considera que los 17 componentes del modelo COSO III son importantes en la implementación de un modelo de control, ya sea una entidad pequeña, mediana o grande, porque cada uno se refiere a un aspecto importante de la organización. Todos ellos conducen a tener un plan de evaluación del riesgo más detallado, unas auditorías internas y externas que permitan generar las estrategias de apoyo y mejoramiento que impulsan cada organización a competir en los mercados internacionales. Finalmente, destaca que los 17 componentes son una guía y no se convierten en camisa de fuera, sin embargo, entre más detallado sea el control y seguimiento para una entidad, más fácil será establecer sistemas de control de calidad que lleven al éxito de la misma.

Modelo CADBURY.

Este modelo nace en Gran Bretaña, desarrollado por el comité Cadbury en 1991, reúne elementos de información financiera, la bolsa de valores y la administración contable. Su objetivo

se centra en estudiar tres aspectos: las funciones del consejo administrativo, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas y la baja capacidad de los auditores para generar informes confiables.

Este sistema se concentra más en los riesgos, y la efectividad de los informes financieros basados en los estándares internacionales. Para González (2015) el modelo se sustenta en los vacíos que se encontraban en la información financiera, la ambigüedad de las normas contables, y la quiebra inesperada de las organizaciones, por lo que se decide fijar unos objetivos y estrategias bajo la consigna de que las empresas de un país son el pilar de su economía, de la importancia de las asesorías económicas para las mismas y de la consolidación de la ética profesional de los integrantes del consejo directivo.

Modelo COBIT.

Es un modelo creado en 1996, resultado de una investigación de varios países ISACA (Information Systems Audit and Control Association). Se trata de una herramienta de tecnología de la información (TI) que consolida estándares profesionales de gerencia, control y auditoría. Es un modelo de evaluación que hace énfasis en el control de negocios y seguridad TI, las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology).

COBIT propone una estrategia de trabajo que evalúa variables de información como la seguridad y localidad, hace auditoría de los recursos informáticos, las instalaciones y evalúa los procesos que se realizan al interior de una organización.

Según la Universidad EAFIT (2007), los requerimientos del modelo son: “la información del negocio: para alcanzar los requerimientos de negocio; la información necesita satisfacer ciertos criterios: requerimientos de calidad, costo y entrega; requerimientos fiduciarios: efectividad y

eficiencia operacional, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes y regulaciones” (p.3). Para la gerencia de una organización el modelo COBIT es importante en la medida en que puede analizar el beneficio-costos de la implementación del mismo.

El modelo establece los procesos de control en cuatro aspectos: Planificación y organización; adquisición e implantación; soporte y servicios; monitoreo. Estos resultan indispensables para que el gobierno corporativo pueda dirigir y controlar con responsabilidad, a partir de informes veraces y modernizados, tal como lo afirma Miranda (2006) en sus estudios sobre sistemas de control en la Universidad Jorge Basadre de Perú, y que resume en la estructura del modelo que esquematiza como se muestra en la figura 6.

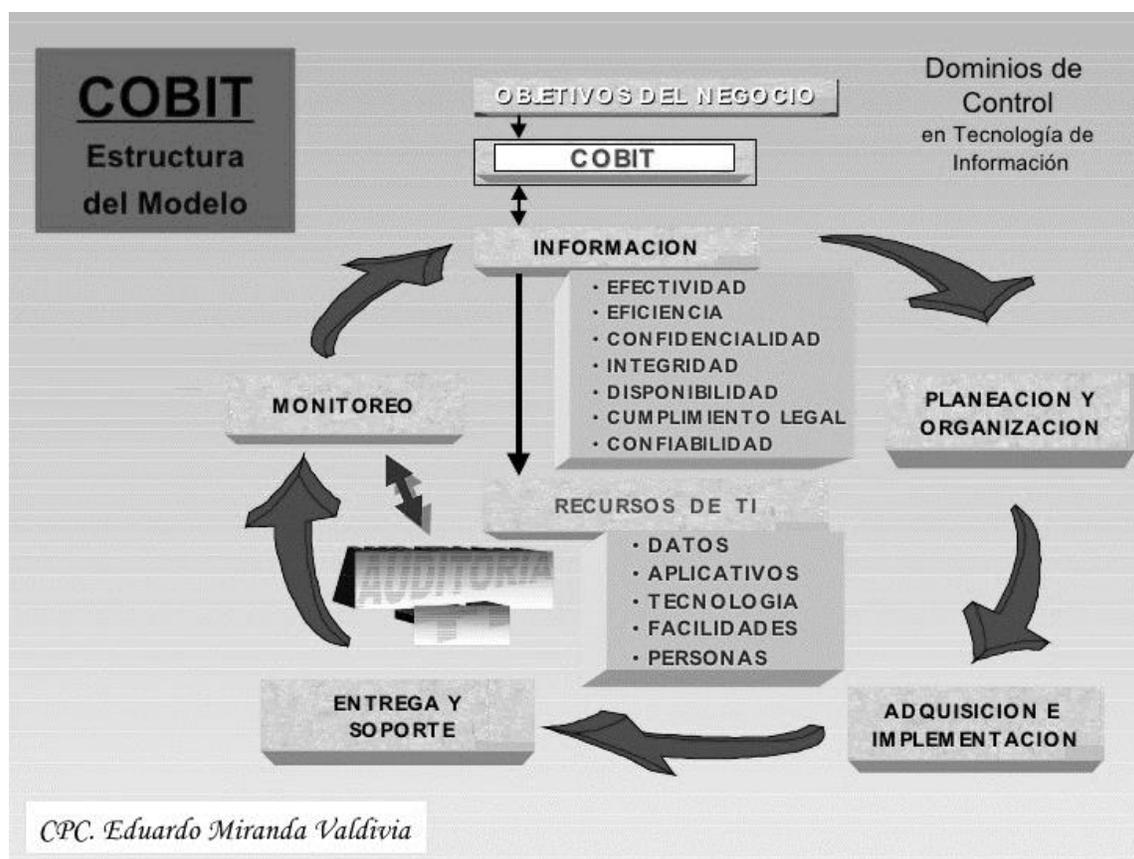


Figura 6. Estructura del modelo COBIT
Fuente: Miranda (2006)

Finalmente,

La adecuada implementación de un modelo COBIT en una organización, provee una herramienta automatizada, para evaluar de manera ágil y consistente el cumplimiento de los objetivos de control y controles detallados, que aseguran que los procesos y recursos de información y tecnología contribuyen al logro de los objetivos del negocio en un mercado cada vez más exigente, complejo y diversificado.

(Universidad Panamericana de Guadalajara, 2017, p.23)

Modelo COCO.

El Modelo COCO (Criteria of Control Committee) es el resultado de un proceso de revisión e investigación canadiense del modelo COSO, buscando implementar un modelo más comprensible, a partir de un marco de control de veinte criterios generales que pueden ser usados por todo el personal de la empresa para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control (Fernández, 2003).

Dicho modelo busca dar respuesta a los siguientes procesos: impacto de la tecnología y el recorte de las organizaciones; la entrega de informes públicos determinando la eficacia del control interno; y el control de las entidades externas para garantizar las acciones de los empresarios involucrados en cada proceso económico.

Los 20 criterios que prevé el modelo COCO, están agrupados en cuanto a: (1) objetivos; (2) compromiso; (3) aptitud y, (4) evaluación y aprendizaje. Al respecto, Fernández (2003) los definió como:

- **Objetivos:** deben ser reconocidos por todo el personal de la organización, deben existir planes de orientación al logro y cada integrante debe saber cuáles son sus funciones al interior del mismo.

- Compromiso: tiene que ver con el manual ético, la jerarquía y manejo de la autoridad; son aspectos que deben estar bien definidos, reconocidos y aceptados por todos.
- Aptitud: todo el personal debe tener los conocimientos, destrezas y habilidades que lo hacen apto para el cargo que ocupan, deben establecerse las acciones específicas para cada uno, procesos de capacitación y mejoramiento continuo.
- Evaluación y aprendizaje: deben darse los planes de mejoramiento continuo, redefinir estrategias para alcance de los logros, seguimiento y evaluación permanente de todos los empleados de la organización.

Por su parte, Rivas (2011) considera que “la estructura del modelo canadiense requiere de creatividad para su interpretación y aplicación, y es adaptable a cualquier organización una vez que se adecua a las necesidades de sus propios intereses, o usarlas de referencia para desarrollar un modelo propio” (p.126).

Modelo MECI.

El departamento administrativo de la función pública como entidad del gobierno que regula la gestión de los servidores públicos, define el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como un sistema creado para evaluar y monitorear las entidades del Estado colombiano en pro del cumplimiento de las políticas de calidad, la concordancia entre misión, visión y objetivos institucionales; donde el modelo busca hacer seguimientos oportunos y monitoreos que permitan desarrollar planes de mejoramiento que atiendan las debilidades de cada entidad oficial (Función Pública, 2019).

La Función Pública (2019):

Puso a disposición de las entidades públicas el Modelo Estándar de Control Interno MECI a partir de la entrada en vigencia del Decreto 1599 de 2005 que señala:

“Adóptese el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo 5° de la Ley 87 de 1993”.

El MECI fue construido de una forma participativa por Jefes de Control Interno de orden nacional y territorial, la academia, el Comité Interinstitucional de Control Interno Nacional CICINAL, organismos de control, el Instituto de Auditores Internos IIA, entre otros. (p.5)

El MECI busca que los servidores públicos de todas las entidades se apropien de su rol al interior de cada organización, promuevan la ética profesional, trabajen todos los días para mejorar los índices de productividad y facilitar los trámites y actividades que realizan en ellas los ciudadanos del común. Así mismo, el Estado otorga las herramientas necesarias para la evaluación de la estrategia y los procedimientos definidos en su organización interna, donde es fundamental que cada integrante de la institución conozca sus responsabilidades y funciones para gestionar cada etapa del proceso. En este modelo el capital humano es importante en la medida en que son los responsables de los procesos, cada uno según el rol que ocupa en la organización empresarial.

La figura 7 muestra la estructura del modelo y los principios que lo regulan.

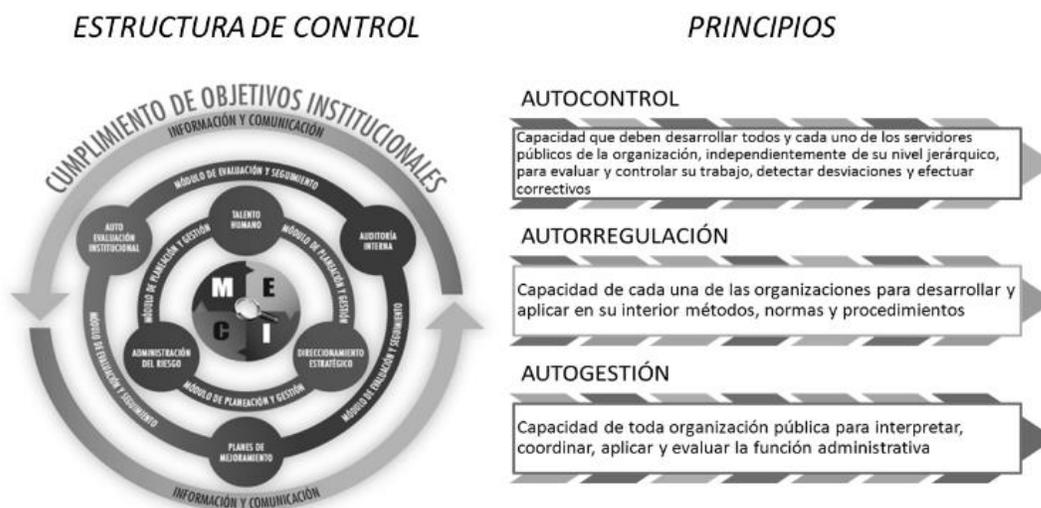


Figura 7. Estructura del Modelo MECI
Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda (2018)

Marco legal

El marco legal del presente trabajo sienta sus bases en los componentes internacionales que han definido los entornos normativos de la organización y auditoría de una entidad para ser competitiva, legal y ajustada a los parámetros internacionales. También, se muestran algunas normas nacionales que son la base de los programas contables, de las auditorías que deben conocer los miembros de las juntas directivas para establecer sus riesgos, los eventos significativos y la orientación al logro, en beneficio de la economía sostenible que tiene cada organización económica.

Análisis de los componentes de control.

Esta sección se centra en presentar los diferentes avances de tipo normativo y legal que ha tenido la implementación de modelos de control gerencial en las Pymes, vistos desde el punto de vista internacional, para luego aterrizar en el ámbito nacional y tener elementos de comparación frente al ejercicio de investigación que se realiza.

Ámbito internacional.

Un buen punto de partida desde el ámbito internacional se puede centrar en los años 60, época de la posguerra, cuando los países europeos buscaban aliados para su recuperación económica, creando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), creada en París en 1961, dentro de cuyos objetivos estaba: fijar políticas públicas para la cooperación y el libre mercado, y propender por la estabilidad financiera, ajustes a la inversión extranjera y fijación de impuestos para los países miembros.

En este sentido, fijar políticas de inversión económica y moldear las condiciones para la industria va a determinar en cierto sentido, el rumbo de los estados financieros, los balances de activos y pasivos, con lo que se busca prevenir posibles riesgos de caídas económicas en los países, defender el patrimonio de cada sector económico y mantener los balances de superávit a nivel internacional.

No menos importantes son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); estándares internacionales contables creados en Londres, por el comité de normas internacionales de contabilidad, en el año 2001; el principal objetivo es hacer universal la presentación de los hechos económicos de una empresa, las políticas contables, los estados financieros, manejar un mismo lenguaje, reducción de riesgos, y la posibilidad de que las empresas puedan competir a nivel internacional y participar de las diferentes políticas de inversión que establecen entidades a nivel mundial como BID y Banco Mundial.

Otro aspecto importante de las NIIF es que definen la clasificación de las empresas a nivel internacional, dando lugar a diferentes debates sobre el lugar que ocupa Colombia en este tema (Figura 8).

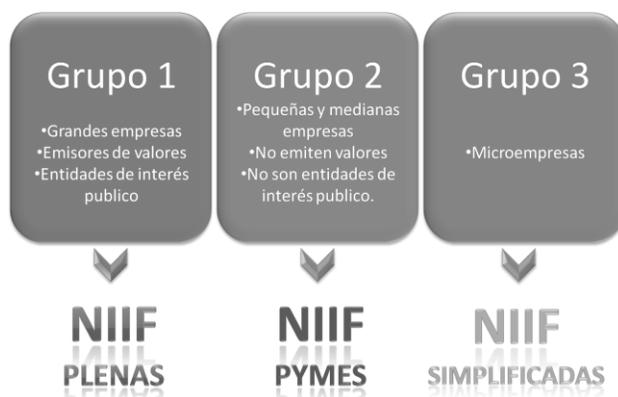


Figura 8. Grupos de Empresas según NIIF
Fuente: Conceptos de contabilidad (2014)

Según la clasificación NIIF, el presente ejercicio de investigación va dirigido a las Pymes, las que son pequeñas y medianas empresas, de carácter privado y en las cuales se puede implementar una herramienta de control gerencial.

De acuerdo con la Ley 87 de 1993:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de 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 constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Según el mismo decreto, el control interno debe atender todos los sistemas de la organización tales como: planeación, informes financieros contables, todas las transacciones deben ser exactas, transparentes confiables.

El Instituto de Auditores Internos de Argentina, publicó en el año 2003 un boletín con los resultados de una encuesta de implementación del modelo de control interno de una empresa aplicado en forma aleatoria y que muestra la aceptación del modelo COSO (Bilick, 2003), expresada en la figura 9.

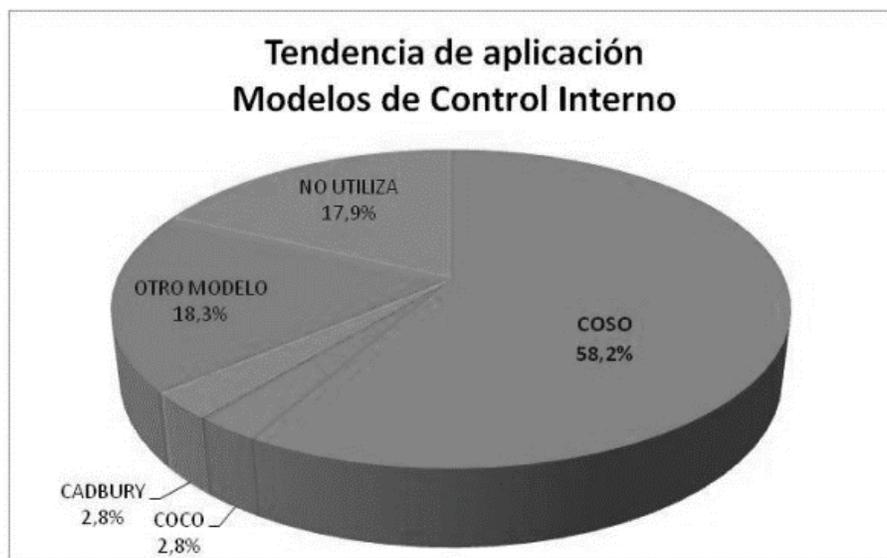


Figura 9. Tendencias de aplicación Modelos de Control Interno
Fuente: Bilick (2003)

Al respecto, Ceballos (2003) llevó a cabo un estudio de los sistemas de control que utilizan diferentes empresas para evaluar sus desempeños en negocios internacionales, encontrando que las herramientas de control interno deben estar en alineación con los objetivos de una compañía, que no son estáticas, sino que las herramientas para evaluar deben estar en sintonía con los cambios que va teniendo la entidad, siempre que haya coherencia entre los objetivos propuestos, las estrategias de mejoramiento, el mapa de riesgos y la motivación permanente de todos sus funcionarios. Este trabajo define un concepto claro de lo que es una herramienta de control interno, ya que la define como una serie de pasos integrados secuencialmente, es decir, no puede pensarse una herramienta si no está concebida para abarcar todos los aspectos de la organización,

y debe ser secuencial en la medida en que va transitando por todos los componentes que maneja la entidad, sólo así se pueden hacer una administración correcta del riesgo.

Por su parte, Dante (2008) realizó una tesis para maestría de la Universidad de Hidalgo, cuyo objetivo fue proponer un modelo de control interno para demostrar que una pequeña empresa puede ser rentable si se aplican los controles administrativos en todas las áreas de la organización, la propuesta fue aplicada en una pequeña empresa de Aguascalientes dedicada a la compra y venta de zapatos por catálogo. Tenía muchos problemas por indemnizaciones a compradores, multas por retrasos en las entregas, publicidad engañosa, entre otros. Dante (2008) consideró que el control interno era importante porque permitía tener un buen sistema de contabilidad, unos estados financieros confiables, un sistema de contratación de empleados confiables, capacitados y un plan de riesgos contextualizado a las condiciones reales de la empresa.

En este modelo Dante (2008) consideró los siguientes puntos como parte importante de un modelo de control:

- Planeación: establecer rutas de trabajo orientadas al logro de objetivos, misión y visión empresarial.
- Organización: Jerarquizar funciones, tareas y distribución del trabajo.
- Procedimientos: definir todas las actividades de la empresa.
- Catálogo de cuentas: elementos del área contable veraces.
- Personal: principal recurso de la empresa, fundamental su capacitación permanente.
- Sistema de contabilidad: controles económicos, activos y pasivos, presupuesto.
- Autorización: la administración permite la implementación del control interno.
- Estados financieros: permite conocer la situación económica de la empresa.

- Presupuestos y pronósticos: actividades para conocer margen de error.
- Entrenamiento, eficacia y moralidad del personal: motivación permanente, capacitación y orientación al logro permanente.
- Supervisión: seguimiento permanente del proceso que se realiza a diario en la empresa.

Para el desarrollo de la propuesta se hizo una encuesta diagnóstica a los diferentes empleados de la empresa que manejan cada aspecto, basada en los siguientes elementos:

1. Efectivo y bancos: procedimientos de control, sistema contable y ambiente de control
2. Inventarios: entradas y salidas de la empresa, bienes tangibles.
3. Cuentas por cobrar, ingresos relativos de la empresa: verificación de riesgos e ingresos para la empresa.
4. Diagnóstico sobre los activos fijos.
5. Diagnósticos de los pasivos.
6. Capital y gastos.

A partir de dicho diagnóstico se hizo un manual de funciones para los siguientes cargos: cajera, mercadería, servicio al cliente, coordinador de recursos humanos, jefe de tienda, director general, contador y auditor.

Se hicieron programas de capacitación para todo el personal y durante dos meses se hizo acompañamiento al cargo.

Después de seis meses de implementación del control interno, se evidenció una mejora sustancial en los activos de la empresa, disminuyeron las quejas y multas, aumentaron las ventas en un 20%, se definió un manual de funciones y un reglamento interno que se respeta y se cumple día a día; se cuenta con un organigrama y se piensa en la adquisición de programas informáticos para optimizar las operaciones contables y comerciales de la empresa.

En la Universidad de Azuay, en Ecuador, Valdez (2011) llevó a cabo un estudio dirigido a la implementación de un sistema de control interno para el departamento de ventas de una empresa. Dicha investigación giró en torno a la identificación, medición, control y monitoreo de las ventas de la empresa Disavug Cia Ltda, verificando el impacto que ha tenido el modelo de control interno y la minimización de los riesgos con un adecuado manejo de sus falencias y el correspondiente plan de mejoramiento.

El estudio se centró en la administración, gestión y control interno del sistema de ventas de la empresa durante un periodo de tiempo de 4 años (2005-2009), la cual tiene un solo dueño y el capital se encuentra invertido en las instalaciones y mercaderías para mantenerse en el mercado nacional. El proceso comenzó con la realización de una matriz FODA a partir de la cual se determinaron los objetivos de la empresa, su relación con el desarrollo operativo, el reconocimiento de factores positivos y negativos de la empresa y los planes de mejora que se articularon ante los riesgos existentes.

Se revisaron los estados de resultados, activos, pasivos, el organigrama de la empresa, la estructura de la gerencia de ventas, los registros de ventas, la comunicación. Y, luego, se utilizó el método COSO para reconocer los componentes del sistema control interno. Se hicieron procesos de capacitación de personal y registro de ventas, por sectores, después de las capacitaciones.

Las conclusiones del proceso investigativo demostraron que si bien es cierto que hubo un incremento en las ventas después de los procesos de formación del personal, la empresa no cuenta con un modelo de control interno más allá de la aplicación del reglamento interno que manejan, no hay un manejo adecuado de la recuperación de cartera. Durante los cuatro años de seguimiento se fueron mejorando las metodologías de disminución del riesgo, y se propuso la creación de un modelo de control interno que promueva la expansión de la empresa, la

capacitación del personal y la recuperación de la cartera en tiempos acordados para hacer mejores inversiones de infraestructura para modernizarse.

Vargas (2015) realizó un estudio para analizar la implementación de las herramientas de gestión empresarial en diferentes empresas argentinas, encuestando a 107 empresarios y ejecutivos; el estudio arrojó que:

El 62% de los encuestados manifestó tomar decisiones considerando la información de gestión y su experiencia. Así mismo, el 7% reconoció sustentar su proceso decisorio exclusivamente en su experiencia e intuición. Del total, 94 encuestados disponen de un sistema contable y de administración de tipo Enterprise Resource Planning (ERP), mientras que 25 manifestaron gestionar utilizando un presupuesto anual del área o un presupuesto maestro. Por otra parte, herramientas tales como KPI y Balanced Scorecard, tienen poca participación. (p.74)

El estudio concluyó que si bien es cierto que los empresarios conocen las herramientas de gestión, estas son subutilizadas y están limitando el desarrollo económico del país en búsqueda de nuevos mercados mundiales.

De otra parte, Anticona (2016) considera que la implementación de modelos de control interno tiene un problema de conceptualización por parte de los empresarios y la forma como están implementando el control interno denominado como un "...proceso integral efectuado por el titular y el resto del personal, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales..." (p.2). Esta situación la llevó a hacer una investigación cualitativa del modelo de control interno de una empresa comercial de Trujillo, Perú, la cual cuenta con un manual de ética para definir funciones del personal, pero la evaluación del riesgo es deficiente porque no cuenta con un plan de contingencia, realiza actividades de control para el logro de los objetivos propuestos y hacen actividades con el

personal para dividir funciones, pero todas estas actividades no son suficientes porque están sin una columna vertebral que apunte a la misión y visión empresariales.

Este trabajo es importante en la medida en que hace énfasis en que un modelo de control interno debe garantizar el desarrollo de la empresa y su rentabilidad; tener una información financiera exacta, oportuna y que permita la toma de decisiones gerenciales acertadas. En este sentido, el departamento de compras es una parte fundamental de la empresa y tener un sistema de control interno garantiza la inversión de capital adecuado, compras eficaces y rentabilidad asegurada.

Reconocer las necesidades de bienes y servicios, la firma de contratos, los pagos, las compras, posicionar la empresa en el mercado y buscar el mejor aprovechamiento de los recursos garantiza el crecimiento de los fondos de la organización.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se elaboró una encuesta para ser aplicada en el departamento de compras de la empresa, algunas de las preguntas fueron:

- ¿Cómo es el ambiente de control de la empresa Comercial Trujillo periodo 2015?
- ¿Cómo es la evaluación de riesgos de la empresa comercial Trujillo periodo 2015?
- ¿Cómo son las actividades de control de la empresa comercial Trujillo periodo 2015?
- ¿Cómo es la información y comunicación de la empresa comercial Trujillo periodo 2015?
- ¿Cómo es el monitoreo en la empresa comercial Trujillo periodo 2015?

Dicha encuesta se realizó a todo el personal de la empresa, luego se hizo la tabulación e interpretación de resultados, comparados con los criterios del modelo COSO y sus componentes, entre las conclusiones más destacadas estuvieron: la empresa tiene un reglamento interno que es deficiente y no delimita las funciones de cada estamento de la entidad, no hay una valoración de los riesgos y muchas situaciones del día a día se resuelven de manera improvisada, aunque hay

una supervisión permanente por parte de la gerencia, no hay un manejo de datos y comunicaciones suficiente, hay constante capacitación de personal, el punto más débil fue el de valoración de riesgos, ya que no se optimizan los recursos, se deben hacer mejores proyecciones de la ecuación costo-beneficio. Finalmente, la gerencia de la entidad debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia y la eficacia, convirtiendo la herramienta de control interno en parte integral de los procesos que se desarrollan en la entidad analizada.

Para KPMG (2017), la gerencia es la encargada de establecer las estrategias del control interno y supervisar la efectividad del sistema en conjunto. Expone también que un sistema de control interno debe ofrecer una seguridad en las tareas, procesos, políticas y todos los aspectos que maneje la organización, siempre de la mano de las leyes y normas aplicables. Es tarea del comité de auditoría de la compañía brindar los elementos necesarios para saber cómo se evalúa el control interno y el monitoreo permanente de cada una de las operaciones que allí se desarrollan. KPMG (2017) presenta la forma en la que simplifica la manera de evaluar si el sistema de control interno refleja vacíos en su consecución, la cual se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Vacíos del control interno: indicadores de que el control interno no funciona de la manera esperada

| Indicador | Lo observado |
|---|--|
| Los equipos ejecutivos y del área de negocios no están involucrados en los procesos de riesgos y controles | Las discusiones en materia de riesgos y controles siempre se posponen Los procesos de riesgos y controles no están conectados con las "operaciones ordinarias" |
| El desarrollo del sistema de control interno es considerado el objetivo final | Procesos excesivamente complejos y equipos de negocios que tardan en adoptarlos |
| Supervisión y desafíos poco sólidos | Poca discusión o consideraciones posteriores La emisión de informes se basa en la cobertura del riesgo, en vez de basarse en acciones |
| El rol de la función del riesgo es confuso, en el mejor de los casos, malinterpretado y en el peor de los casos, ignorado | Las evaluaciones, informes/procesos de riesgos y controles no suelen cambiar Los responsables del negocio no son cuestionados y reciben poca retroalimentación |
| Responsabilidad poco clara en cuanto al riesgo y control | Pocas posibilidades de cuestionar la estrategia y los riesgos relacionados Vistos como factores de consolidación de la información Los riesgos no se abordan en forma oportuna |
| La auditoría no es uniforme, es fuerte en cuanto a los riesgos tradicionales, pero débil en cuanto a los riesgos nuevos | El área de auditoría interna es responsable del proceso No hay un mapa de aseguramiento claro Los planes del área de auditoría interna abordan los mismos temas Los equipos de ejecutivos se basan en el aseguramiento de la gerencia |

Fuente: KPMG (2017)

Ámbito nacional.

La ley 1314 de 2009 definió las funciones del Consejo Técnico de Contaduría Pública (CTCP), el cual es un organismo que continuamente está revisando las normas técnicas, el marco legal de la información financiera, apoya el trabajo del Ministerio de Hacienda y Crédito, participa en la creación de normas internacionales de contabilidad, revisa las normas que surgen para la transparencia de las informaciones financieras, aseguramiento de la información y la permanente revisión de los acuerdos y cambios internacionales que se presenten en dicho tema.

Chamorro (2007), a través del Sistema Nacional de Control Interno, elaboró una propuesta denominada *El control interno como herramienta gerencial* que consistió en crear una matriz de chequeo para cada uno de los subprogramas de modelo de control interno COSO, para ser aplicados en cada estamento de la entidad:

- Valoración del riesgo: identificación, valoración, tratamiento y comunicación de los riesgos que se encuentran en la organización y su incidencia en el alcance de los objetivos de la entidad, generando un modelo de control interno contextualizado y que permita el mejoramiento general de la compañía.
- Acompañamiento y asesoría: fortalecimiento de la oficina de control interno, capacitación, diagnóstico de problemas, trazado de rutas de mejora, establecimiento de consensos en las soluciones propuestas y recepción de asesorías externas que así lo requieran.
- Fomento a la cultura del autocontrol: todos los integrantes de la entidad deben conocer sus funciones, establecer los límites de su organización y trabajar en beneficio de todos.
- Evaluación y seguimiento: realizar las auditorías conforme las disposiciones legales, seguir las orientaciones para atender las no conformidades y procurar disminuir los riesgos y problemas que aquejan el normal desarrollo empresarial.

De acuerdo con cada subprograma se estableció una matriz de seguimiento que tiene como elementos: objetivo, actividades, área, indicador.

La idea es implementar cada matriz en las áreas de la entidad, realizar las auditorías requeridas y generar la matriz DOFA que permita el fortalecimiento de un sistema de control interno, capacitación de todo el personal, uso de herramientas informáticas que ayuden a registrar la información, y acoger las directrices administrativas.

Según Medina (2014), tomando como punto de referencia la aplicación de modelos de control interno en entidades públicas del estado colombiano, y más específicamente, en las entidades que hacen las concesiones viales, y al revisar la implementación de la Norma ISO 9001, se observó un problema de seguimiento a las auditorías internas, fallas por parte de la gerencia ya que no hicieron seguimiento a las no conformidades encontradas en las auditorías. También se encontró no se tuvieron en cuenta los indicadores de gestión que identificaron el grado de cumplimiento de bienestar y estímulo, así como el clima organizacional y programa de capacitaciones, con lo que demostró la falta de interés por parte de la administración en el desarrollo personal de los trabajadores.

En el mismo estudio, Medina (2014) concluye que:

Los indicadores son alarmas que permiten identificar los aspectos que requieren mayor atención, por lo que se debe realizar un seguimiento periódico e implementar acciones preventivas para mejorar la tendencia de estos indicadores. Un adecuado control interno mejora la imagen de las compañías y aumenta el grado de confianza de los inversionistas”. (p.18)

Por otro lado, Melo (2017), hace referencia a una noticia de la Revista Dinero en la que “el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y el 4,9% pequeñas y medianas” (Dinero, 2016, p.1) de las cuales, la mayoría no cuentan un sistema de control interno definido que este alineado con sus objetivos y con el cumplimiento de los procedimientos desarrollados en la organización, a fin de lograr las metas planteadas y planeadas por la administración. Esta es una realidad que viven las pymes y que puede ser una causa de la quiebra y cierre de muchas pequeñas y medianas empresas colombianas.

Carvajal & Escobar (2013) trabajaron en el diseño de una herramienta integrada de control interno y administración de riesgo, dirigida a los empresarios de pequeñas y medianas empresas

para garantizar una evaluación sólida sobre la viabilidad de su organización. En su trabajo incluyeron el concepto del gobierno corporativo justificado en los principios desarrollados por Confecámaras, los cuales son: buscar que los mercados externos inviertan en el país, financiando la empresa colombiana; promover la competitividad; mejorar el acceso a los mercados internacionales; trabajar en la implementación de los conceptos de empresa moderna y competitiva; y, finalmente, generar confianza en los procesos humanos y operativos de la organización.

Después del diseño de la herramienta, en el año 2017 presentan su libro *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos* cuyo objetivo fue disponer de un instrumento para diagnosticar la situación de pequeñas empresas en Colombia, centrado en tres aspectos: control interno, gobierno corporativo y administración de riesgos. Esta herramienta integrada de control interno, basada en el modelo COSO, fue aplicada a 100 empresas.

Un elemento para destacar del trabajo realizado por Carvajal & Escobar fue el concepto de gobierno corporativo, el cual fue contemplado como el sistema de normas y procedimientos que regulan la distribución de funciones, la toma de decisiones, la estructura ética y organizativa de todos los integrantes de la organización empresarial. Para efectuar este ejercicio en las pymes, se tuvieron en cuenta variables como:

- Derecho y trato equitativo de los accionistas.
- Funciones y responsabilidades de la junta directiva.
- Transparencia, fluidez e integralidad en la información.
- Grupos de interés y responsabilidad social empresarial.

Los estudios al respecto dieron como resultado que las pymes no dan prioridad a la adecuada estructura organizacional, dejando en segundo plano la cultura corporativa y la responsabilidad social.

Otra conclusión importante del trabajo es que la mayoría de las pymes no cuentan con mecanismos de gestión de riesgos relacionados con la formulación de objetivos, identificación de eventos, respuestas al riesgo y actividades de control.

Para complementar lo anteriormente expuesto se pueden mencionar trabajos como el de Aguiñaga (2013), sobre el modelo de gobierno corporativo, quien presenta una propuesta para el reglamento de funciones de las asambleas, la junta directiva, las reglas y conductas de los funcionarios de la compañía, dando especial importancia a la organización estratégica desde la información y la comunicación. El autor considera que las personas que conforman los gobiernos corporativos son los que determinan el buen funcionamiento de una empresa.

Por su parte, el trabajo de Martínez (2004) se enfocó en la forma de aplicar el cuadro de mando integral para las compañías colombianas, para lo cual mostró la creación de un CMI basado en las estrategias y los indicadores de gestión, la capacidad de poner en contexto el Balanced Scorecard, buscando procesos de apoyo claves en la línea de las herramientas de control. Dicha herramienta tuvo en cuenta los procesos internos de los accionistas, la alineación de objetivos, metas y acciones operativas. Finalmente, se destaca la realimentación continua para aprender desde la estrategia y búsqueda de desarrollo de las organizaciones económicas desde la evaluación permanente de los diferentes componentes, que disminuyen los riesgos y fugas de capital, pues optimizan recursos y le apuestan a la competitividad y la eficiencia.

En el mismo orden de ideas, el trabajo de Huertas (2009) se centra en la presentación de un software para trabajar la herramienta de control, permitiendo analizar variables como: modelos de contratación, creación de nuevos productos, alianzas estratégicas, indicadores de resultados desde

el proceso, la eficacia y la eficiencia. Incluso, incluye el monitoreo y evaluación del componente ambiental (ISO 14000-1), el cual ha cobrado importancia en los últimos años en el ámbito mundial.

Así mismo, Carvajal (2012) hace una orientación general hacia una malla de control como complemento al desarrollo de las estrategias gerenciales, con énfasis en los recursos económicos, la liquidez, el control financiero y cómo hacer un diagnóstico en una pequeña empresa, que permita establecer acciones de mejora en beneficio del desarrollo económico de la misma.

Finalmente, Pinzón (2010) plantea técnicas para elaborar un mapa de riesgos, junto con la correspondiente administración del riesgo.

Capítulo II. Desarrollo de la herramienta

El presente capítulo aborda la implementación de la herramienta de control, orientada desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, la cual va a permitir tener una visión global de cómo están funcionando 4 pymes del sector comercial de Bogotá, las cuales serán valoradas a partir de una herramienta, que será aplicada a un miembro de la junta directiva de cada entidad. Con esa base de datos se pueden establecer categorías de observación y análisis, para, finalmente, dar recomendaciones sobre el modelo de control gerencial que hay en cada una, los elementos normativos que están manejando, los aspectos referenciales que están dejando de lado y las posibilidades de observatorios futuros.

Aspectos generales de la investigación

La investigación se sustentó en la implementación de una herramienta de control interno basada en el Modelo COSO III, teniendo en cuenta los aportes hechos por Carvajal y Escobar (2012) en sus investigaciones sobre herramienta de control interno, administración de riesgo y enmarcada en el buen gobierno corporativo, dirigida a medianas empresas del sector comercial de Bogotá.

Se seleccionó dicha investigación como marco de referencia por ser una herramienta que cuenta con los elementos básicos que deben tenerse en cuenta para el diagnóstico de cada organización que participa en la muestra, con el fin de que puedan generar mecanismos de disminución del riesgo, así como el establecimiento de prácticas financieras y administrativas que las lleven a la competitividad en el mercado nacional de manera óptima.

El primer paso fue elegir el modelo de control interno desde el cual se centró el ejercicio experimental.

En segundo lugar, se escogió la investigación que más se ajustara a los objetivos que se plantearon en el presente trabajo, encontrando como la de mayor envergadura la efectuada por Carvajal (2017), la cual fue realizada en pequeñas y medianas empresas, similares a las que se eligieron para el desarrollo metodológico del presente estudio.

La herramienta implementada se basó en un modelo de integración a través del modelo COSO III que incluyó:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

Línea de investigación.

El trabajo se enmarcó dentro de la línea de investigación propuesta por la Universidad Libre, denominada *Sistemas de información y control* en la cual se busca analizar las relaciones entre los procesos de gestión y la evaluación de desempeño. A su vez, promueve el desarrollo de investigaciones en torno a los comportamientos empresariales, los sistemas de información contable y los vínculos al interior de las organizaciones; busca fortalecer los procedimientos de planeación, revisión, toma de decisiones y planes de mejoramiento que reduzcan el nivel de

incertidumbre en las organizaciones, así como prever riesgos y asegurar la alta competitividad. Lo anterior, para lograr establecer innovaciones en los sistemas de control y gestión que promueven el desarrollo económico de las organizaciones económicas.

Tipo de investigación.

El desarrollo de la investigación se basó en el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual consiste en una técnica para crear muestras según la facilidad de acceso al objeto de estudio, y la disponibilidad de las personas participantes en un tiempo determinado (Question Pro, 2019).

En este modelo el investigador puede elegir los sujetos para ser analizados en forma aleatoria, ya que en sector comercial hay más de 230.000 pymes matriculadas activas, según el boletín estadístico de la Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá realizado en marzo de 2018 (Ortiz, 2018). Para realizar el muestreo con una población más grande se requiere de otra infraestructura, tiempo y personal, por lo tanto, se definió la aplicación del proceso a 4 Pymes elegidas por la facilidad del investigador.

Este ejercicio de investigación se apoyó en la cuantificación y cualificación de una herramienta de control interno que arroja estadísticas de implementación, las cuales fueron empleadas para el análisis del proceso, con el fin de presentar conclusiones y recomendaciones para las Pymes que participaron del estudio de casos.

Investigación cuantitativa.

Se eligió la aplicación de una herramienta de control interno basada en el modelo de control gerencial COSO III, la cual fue adaptada de un ejercicio investigativo previo realizado por Carvajal (2017); dicha herramienta de control se compuso de 17 variables de verificación y

análisis de cinco componentes que conforman el control gerencial de una Pyme: ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.

Cada una de esas categorías tuvo subcategorías que se evaluaron según el nivel de progreso que hubo en la sección estudiada; la herramienta asigna un puntaje a cada variable, calificándola con bajo, medio o alto, de tal manera que al final arrojó una puntuación para cada categoría y subcategoría de estudio.

La herramienta fue aplicada en cuatro Pymes comerciales de Bogotá elegidas aleatoriamente, las cuales permitieron ser evaluadas en este contexto.

Lo anterior permitió establecer que la presente investigación tuvo un carácter de tipo mixto con un marcado análisis cuantitativo.

Investigación cualitativa.

Toda la información arrojada en el ejercicio cuantitativo sirvió para el ejercicio cualitativo en cual se establecieron las comparaciones entre las cuatro Pymes en cuanto a su funcionamiento, la manera en que operan desde las cinco variables del Modelo COSO III, elementos que les permiten funcionar financieramente mejor a una que a otra, y variables en las que hace énfasis cada Pyme. De esta manera se pudieron generar recomendaciones para la implementación de un modelo de control gerencial acorde con las necesidades y contexto contable en el que se enmarcan dichas organizaciones.

El trabajo dirigió una sucesión de fases demostrativas necesarias para la adquisición de resultados referentes al propósito de estudio planteado en el problema de investigación, los cuales fueron analizados con base en un proceso de triangulación, es decir, en la contrastación de la información recogida con métodos diferentes.

Enfoque.

La investigación contable supone un estudio sistemático de situaciones financieras y económicas que genere soluciones reales a hipótesis o problemas encontrados en un campo de acción específico que involucre algún conocimiento contable, tal como lo plantea Ryan (2004), quien además considera que si el investigador ha establecido una situación concreta y clara a investigar, las variables para indagar dicha hipótesis así como los experimentos conducentes a determinar las diferentes variables de la situación estudiada, permitirán comprobar la validez de la hipótesis establecida.

En este sentido, el presente ejercicio de investigación se enmarcó dentro de una investigación descriptiva analítica que buscó reseñar las características generales de cuatro Pymes a partir de las variables de análisis con base en la aplicación del Modelo COSO III, de tal manera que permitió, además de describir, establecer comparaciones y analizar qué categorías de desarrollo contable fueron desarrolladas por cada una de estas entidades, para así generar conclusiones y recomendaciones acerca de las diferencias entre tener un modelo de control gerencial y no tenerlo; es decir, se pudo determinar si la hipótesis inicial de considerar que una Pyme obtiene mejores resultados con un modelo de control gerencial, es viable y operativamente genera mejores procesos contables.

En segunda instancia fue experimental porque permitió establecer las relaciones que se dieron entre dos o más variables estudiadas, en este caso, el Modelo COSO III se sustentó en 17 variables que se evaluaron en las cuatro Pymes, las cuales permitieron determinar cómo se trabaja desde los diferentes procesos: monitoreo, control.

Dentro de la propuesta metodológica se incluyó la visita a las cuatro Pymes para la aplicación de la herramienta de control interno en cada uno de los componentes que maneja, lo

cual arrojó la información requerida para el análisis del funcionamiento, las características del modelo de control gerencial que desarrollan, si lo tenían, así como la función y el rol juega cada integrante.

Con el fin de hacer un ejercicio escrito que tuviera coherencia y que estuviera en concordancia con el objetivo general y con la metodología establecida, se revisó a Villareal (2017) quien hace énfasis en considerar que en el momento producir textos propios se debe dar cuenta de la comprensión del conocimiento, más allá de la simple descripción de unos códigos, en donde el escritor debe interpretar otros textos, hacer transferencia de los nuevos conocimientos que adquiere, articularlos a los saberes previos y, de esta forma, producir nuevos contenidos que tengan coherencia, claridad y pertinencia en el contexto en el cual se produce dicho texto.

Campo de conocimiento.

El campo del conocimiento es el de la ciencia contable, la cual puede ser estudiada en la medida en que genera solución a problemas sociales, económicos y de estrategia, a un modelo económico integrado a una realidad nacional. Para Elizondo (2002), la contabilidad es una disciplina social, la cual debe arrojar estrategias financieras para el funcionamiento de una organización empresarial, buscar formas de promover el desarrollo económico desde el manejo adecuado de los bienes materiales, de la cualificación de las personas que conforman la organización empresarial y de la integración a la economía del momento, en cada lugar, en el que funcionan las empresas.

La ciencia contable también se encarga de establecer la organización, control y revisión de contabilidades, estados financieros, auditorías y las asesorías gerenciales, estas últimas consideradas fundamentales para el funcionamiento de una empresa, ya que es desde el control

gerencial que se establecen todas las pautas y directrices para el desarrollo económico y social de una Pyme.

Población objeto de estudio.

Dentro de la clasificación de las empresas en Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Congreso de Colombia, 2004) (Tabla 3).

Tabla 3. Clasificación de las empresas en 2018

| Tamaño | Activos Totales SMMLV |
|--------------|--|
| Microempresa | Hasta 500 (\$390.621.000) |
| Pequeña | Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000) |
| Mediana | Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000) |
| Grande | Superior a 30.000 (\$23.437.260.000) |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para efectos de esta investigación el estudio fue dirigido para implementar el análisis del modelo de control gerencial de las empresas de Bogotá, del sector comercial, que sean Pymes y que se encuentren dentro de las características requeridas.

Grupo dos en NIIF: Pymes.

Aunque parezca obvio, pero no lo es, las empresas del grupo dos en NIIF son aquellas que, en primer lugar, no cumplen con las características anteriormente descritas, no cotizan en la bolsa y no son de interés público. Pertenecen las empresas que tienen activos totales de entre 500 y 30000 SMMLV o cuentan con una nómina de personal de entre 11 y 200 trabajadores.

También pertenecen al grupo número dos las microempresas que tienen activos totales de 500 SMMLV, excluyendo la vivienda; o que cuentan con una planta de personal de máximo 10 trabajadores. En ambos casos con ingresos brutos anuales iguales o superiores a los 6000 SMMLV. En este punto, es importante señalar que si una empresa tiene una planta de personal como la indicada pero los activos totales son diferentes a los anteriormente descritos para el grupo número dos, la característica que determina su pertenencia es la del valor de los activos.

Este conjunto de empresas es conocido también como las Pyme, que conforman el 99% del total de la industria en Colombia y para quienes se creó una versión simplificada de las NIIF plenas, denominadas NIIF para Pymes, de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013. Esto con el objetivo de corresponder a la capacidad logística de las medianas y pequeñas empresas en el país, utilizando un lenguaje más sencillo que las permitiera masificar la información y, al mismo tiempo, incentivar el crecimiento de las mismas al utilizar estándares de calidad internacional superiores.

Durante el último año, Bogotá - Región continuó consolidándose como el principal centro de negocios del país con el mayor número de empresas y establecimientos de comercio matriculados ante Cámara de Comercio, ya que presentó un crecimiento del 8% en el número de empresas y establecimientos de comercio registrados.

Por lo anterior, el total de empresas de personas naturales y jurídicas registradas en Bogotá y los 59 municipios en los que la Cámara tiene jurisdicción, pasó de 430.853, a finales de 2016, a 465.237, al cierre de 2017, con un incremento de 7,9%. El número de establecimientos de comercio creció 8,1%, pasando de 243.791, en 2016, a 263.547, en 2017.

Diagnóstico

Para el diagnóstico, se revisaron diferentes pymes en las cuales se efectuaran actividades de auditoría externa, en el ejercicio como contador del autor, que no estuvieran implementando herramientas de control y que estuvieran dispuestas a recibir un diagnóstico de los procesos operativos, financieros y administrativos que realizan; para recibir recomendaciones que a futuro pudieran viabilizar el impulso de sus organizaciones en el mercado nacional e internacional.

El control interno.

En segundo lugar, se tomó como punto de partida la definición de control interno para centrar el proceso desde el cual se abordaron las pymes seleccionadas.

El control interno es un conjunto de procedimientos y herramientas que permiten establecer operaciones apropiadas en una organización empresarial, el respeto y aplicación de la normatividad, el uso racional de los recursos, donde la administración y política de empresa propenden por el normal desarrollo de los mismos. Con él se busca tener medidas preventivas para evitar el fraude, el desperdicio de los recursos y su uso inadecuado.

Por otra parte, dentro del control interno se establece la comprobación, el monitoreo y la inspección de cada una de las operaciones, que permiten el crecimiento de los negocios, basados siempre en indicadores medibles, con posibilidad de acciones de mejora, procesos de verificación y orientación al logro, a partir de la eficacia de las operaciones financieras y el cumplimiento de la normatividad nacional e internacional.

El control interno, tal como lo define Carvajal (2012) es una herramienta y no un fin, porque permite regular las operaciones internas de una empresa, asegurar planes de mejoramiento basados en estadísticas reales de aquellos factores en los que falta mejorar el desarrollo, asegurar la eficacia y permanencia de los aspectos que si funcionan bien y poder dar trazabilidad a los

objetivos, métodos y resultados que se van generando en las metas de corto, mediano y largo plazo, que deben ser manejadas por el control gerencial de cada pyme estudiada.

La herramienta de control interno es un documento que sirve como insumo para que cada Pyme presente informes a entidades externas, para establecer comparaciones con pymes reguladas por la normatividad internacional y por ende, para participar en los procesos de economía global que se adelantan en la actualidad.

Los componentes del informe COSO aquí tratados, se basaron en las variables desde las cuales se manejan los negocios de las organizaciones, aplicados a cualquier tipo de empresa ya sea pequeña o grande, todas con el mismo objetivo de eficiencia y eficacia que deben tener.

Busca que las organizaciones empresariales cuenten con políticas confiables, aplicadas desde la normatividad, con orientación al logro en cada estamento en el que se trabaja, la forma en que se procesan los datos, las comunicaciones que establecen los administradores con sus empleados para determinar las políticas a seguir, y el liderazgo que establecen.

Para ello, existen algunos principios que sirven a las entidades para establecer el logro de los objetivos institucionales: diseñar, organizar y evaluar los recursos de la organización, reduciendo los riesgos potenciales, hacer seguimiento a dichos recursos, tener estrategias preventivas y propender por la evaluación permanente, y el manejo asegurado de los presupuestos.

La herramienta de control basada en el Informe COSO, diseñada con unos estándares que permiten evaluar y manejar, en forma oportuna, los riesgos de la entidad, busca que la información obtenida a través de la administración sea confiable, objetiva y pertinente.

Cuando Carvajal (2015) aplicó la herramienta de control interno enmarcada en un buen gobierno corporativo, lo hizo a 190 empresas medianas y pequeñas de Bogotá, a través de un diseño no experimental, tomando datos en un solo momento, haciendo descripción y análisis de los mismos, mediante un muestreo probabilístico.

Las empresas fueron evaluadas con la siguiente escala en el tema de gobierno corporativo:

- 0 a 50 puntos: débil
- 50 a 75 puntos: Medio
- 75 a 100 puntos: Alto

Para la administración de riesgos se evaluaron las siguientes variables:

- Entorno interno
- Formulación de objetivos
- Identificación del evento
- Evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

En el módulo de control interno revisaron aspectos como: principios y valores, manejo de niveles de autoridad, asignación de responsabilidades para cada funcionario, código de ética y auditorías transparentes.

En el módulo de valoración del riesgo se observaron aspectos como: manejo de sistemas informáticos, tratamiento frente al fraude, plan de emergencia frente a errores en los estados financieros, y cómo actuar ante los hallazgos de auditorías.

En el módulo de actividades de control, los aspectos revisados fueron: división de actividades de cada estamento de la compañía, tener claro las operaciones, manejo de la información financiera, revisión permanente de los indicadores de desempeño, e indicadores de efectividad en los procesos.

En cuanto al módulo de información y comunicación se hace referencia a: comunicación clara y asertiva entre todos los integrantes de la compañía, tener claridad en cuanto a las políticas y procedimientos, tener comunicación interna y externa, seguimiento a sugerencias, quejas y reclamos desde cualquier nivel de la compañía.

En el módulo de monitoreo se revisó que hubiera seguimiento adecuado a los procesos, indicadores de desempeño de cada aspecto que se trabaja: estados financieros, comunicación, administración y productividad.

Entre los resultados destacados del ejercicio aplicado a las Pymes a las cuales Carvajal (2017) aplicó la herramienta, se encontró que:

- La mayoría de las empresas calificaron entre bajo y moderado el tema de comunicación y de administración de riesgos.
- Las que aplican en muy bajo en administración de riesgos no tienen un adecuado monitoreo a las actividades operativas, mostrando que no tienen planes preventivos frente a los procesos que no llegan a buen término.
- En cuanto al gobierno corporativo, la mayoría de empresas fallan en la comunicación con sus empleados, no hay un manual de funciones claro para cada funcionario, esto hace que se extralimiten funciones, o que por el contrario, no se realicen todas las que corresponden según el cargo.
- También se encontró que casi en la mitad de empresas, hay poder unitario, no funcionan las juntas directivas, lo que hace que la jerarquía de mando se centre en una sola persona y esto impida la llegada de otras alternativas de estrategias de mejoramiento.

- Las empresas poco realizan evaluación del riesgo, no lo hacen permanentemente, lo dejan para final del año y esto acarrea riesgos y pérdidas para las empresas.

Las siguientes estadísticas fueron tomadas de Carvajal y Escobar (2015), sin embargo, todas las gráficas de resultados son elaboración propia.

- Control interno

Tabla 4. Número de empresas por ambiente de control

| Ambiente de control | Empresas |
|---------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 0 |
| Entre 26% y 50% | 13 |
| Entre 51% y 75% | 43 |
| Entre 76% y 100% | 43 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 10. Porcentaje de empresas según su ambiente de control
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Escobar (2015)

Se puede evidenciar que las empresas presentan un cumplimiento promedio del 51 al 75% en los diferentes procesos que componen el control interno, la actividad de ambiente de control es la que tiene el mayor porcentaje mientras que la valoración de riesgos presenta el porcentaje más bajo de cumplimiento (Figura 11).



Figura 11. Porcentaje de empresas según la valoración del riesgo
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

- Administración de riesgo
- Entorno interno

Tabla 5. Número de empresas por administración de riesgo según su entorno interno

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 33 |
| Entre 26% y 50% | 17 |
| Entre 51% y 75% | 33 |
| Entre 76% y 100% | 17 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 12. Porcentaje de empresas según la administración de riesgo por su entorno interno
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

- Formulación de objetivos

Tabla 6. Número de empresas por formulación de objetivos

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 0 |
| Entre 26% y 50% | 33 |
| Entre 51% y 75% | 50 |
| Entre 76% y 100% | 17 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)

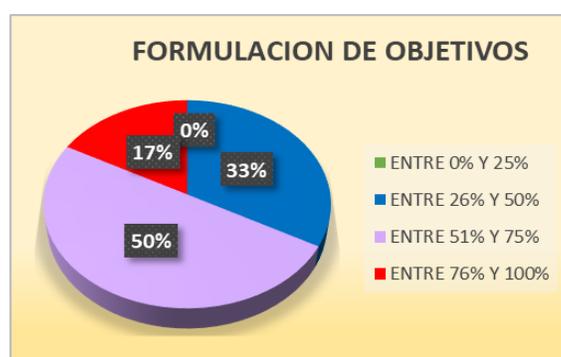


Figura 13. Porcentaje de empresas según la formulación de objetivos
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Escobar (2015)

- Identificación del evento

Tabla 7. Número de empresas por identificación del evento

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 11 |
| Entre 26% y 50% | 67 |
| Entre 51% y 75% | 22 |
| Entre 76% y 100% | 0 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 14. Porcentaje de empresas por identificación del evento
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Escobar (2015)

- Evaluación de riesgos

Tabla 8. Número de empresas según la evaluación del riesgo

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 37 |
| Entre 26% y 50% | 42 |
| Entre 51% y 75% | 16 |
| Entre 76% y 100% | 5 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 15. Porcentaje de empresas según evaluación del riesgo
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Escobar (2015)

- Respuesta al riesgo

Tabla 9. Número de empresas según la respuesta al riesgo

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 0 |
| Entre 26% y 50% | 36 |
| Entre 51% y 75% | 55 |
| Entre 76% y 100% | 9 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)

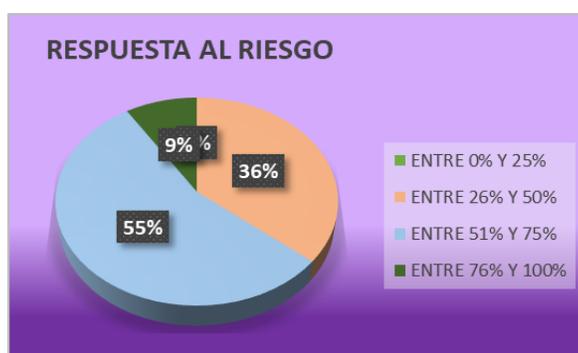


Figura 16. Porcentaje de empresas según la respuesta al riesgo
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

- Actividades de control

Tabla 10. Número de empresas según las actividades de control

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 50 |
| Entre 26% y 50% | 31 |
| Entre 51% y 75% | 19 |
| Entre 76% y 100% | 0 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 17. Porcentaje de empresas según las actividades de control
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Escobar (2015)

Son pocas las pymes que realizan actividades de control, en el marco de sus procesos operativos, lo que lleva a deficiencias en muchas de las actividades que se realizan al interior de la misma, el control es un aspecto fundamental en el seguimiento de todos los procesos operativos que allí se realizan.

- Información y comunicación

Tabla 11. Número de empresas según la información y la comunicación

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 15 |
| Entre 26% y 50% | 31 |
| Entre 51% y 75% | 46 |
| Entre 76% y 100% | 8 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 18. Porcentaje de empresas según la información y la comunicación
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

- Monitoreo

Tabla 12. Número de empresas según el monitoreo

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 27 |
| Entre 26% y 50% | 36 |
| Entre 51% y 75% | 36 |
| Entre 76% y 100% | 0 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 19. Porcentaje de empresas según el monitoreo
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

Se observa que los porcentajes promedios se mantienen entre 25 y 75%, la formulación de objetivos es la variable con mayor cumplimiento mientras que la evaluación de riesgos y las actividades de control son las más bajas. Las pymes tienen poco desarrollo de monitoreo de sus operaciones administrativas y financieras y sólo el 8% plantea que tiene niveles de información y comunicación oportunos en todos los integrantes de la organización.

- Gobierno corporativo
 - Derecho y trato equitativo de los accionistas

Tabla 13. Número de empresas según el derecho y trato equitativo de los accionistas

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 7 |
| Entre 26% y 50% | 20 |
| Entre 51% y 75% | 53 |
| Entre 76% y 100% | 20 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 20. Porcentaje de empresas según el derecho y trato equitativo de los accionistas
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

○ Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva

Tabla 14. Número de empresas según las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva

| Escala | Empresas |
|------------------|----------|
| Entre 0% y 25% | 0 |
| Entre 26% y 50% | 47 |
| Entre 51% y 75% | 43 |
| Entre 76% y 100% | 0 |

Fuente: Carvajal & Escobar (2015)



Figura 21. Porcentaje de empresas según las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir de Carvajal & Ecobar (2015)

Estas gráficas muestran que la junta directiva de las pymes tiene poco conocimiento de sus funciones, la mayoría se sitúan entre el 26% y 50% de responsabilidades, este aspecto es una variable muy importante a tener en cuenta en la medida en que son los directivos los primeros que deben conocer a cabalidad sus funciones para poder dirigir y establecer estrategias administrativas acordes al perfil de su organización.

Muestra

La experiencia se realizó para la comprobación del estudio del modelo de Control Gerencial COSO III y se tomó como sujeto de estudio 4 empresas Pymes en Bogotá, dedicadas todas al sector comercial, que se ubican en lugares estratégicos de la ciudad, las cuales son reconocidas por las asesorías contables y tributarias que solicitan desde hace tres años y sus propietarios tienen una gran motivación respecto al mejoramiento de los procesos de control gerencial. Dichas empresas se denominaron:

1. Pyme 1
2. Pyme 2
3. Pyme 3
4. Pyme 4

Dichas empresas están dentro del rango de Pymes, y cuentan con ingresos netos, tal como se observa en la tabla 15.

Tabla 15. Ingresos de las Pymes elegidas

| Ingresos miles de \$ | | Egresos miles de \$ | |
|------------------------------|------------------|--|------------------|
| Aportes institución de apoyo | 0 | Honorarios profesionales de los investigadores | 0 |
| Recursos propios | 2.500.000 | Pago por asesorías | 0 |
| | | Libros y papelería | 500.000 |
| | | Transporte | 250.000 |
| | | Material didáctico | 250.000 |
| | | Transcripción de documentos | 280.000 |
| | | Otros gastos | 1.220.000 |
| Total ingresos | 2.500.000 | Total egresos | 2.500.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Se adjunta Cámara de comercio y RUT para evidenciar la caracterización y veracidad de la investigación (Anexo 1).

Construcción de la propuesta

El trabajo de investigación se fundamentó en la necesidad de conocer los esquemas de control interno que tienen las pymes seleccionadas del sector comercial de Bogotá, utilizando una herramienta de control interno construida a partir de los referentes del Modelo COSO III, el cual permite hacer un proceso global de verificación de todos los aspectos de una cultura organizacional, y en la herramienta de control interno diseñada por Carvajal (2017) la cual da una idea de cómo establecer las variables sobre las cuales evaluar las pymes seleccionadas para el ejercicio de investigación propuesto y según los parámetros del Modelo COSO III, planteadas en la tabla 16.

Tabla 16. Variables del modelo de control interno COSO III

| | |
|---|--|
| Entorno de control | Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad |
| Evaluación de riesgos | Principio 6: Especifica objetivos relevantes Principio 7: Identifica y analiza los riesgos Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes |
| Actividades de control | Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos Principio 13: Usa información Relevante |
| Sistemas de información | Principio 14: Comunica internamente Principio 15: Comunica externamente |
| Supervisión del sistema de control Monitoreo | Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias |

Fuente: elaboración propia

En el desarrollo de la herramienta se tuvieron en cuenta los principios del entorno de control:

Entorno de control.

El entorno de control cuenta con cinco principios:

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El director ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad, hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

Además, la responsabilidad envuelve el liderazgo el cual contribuye a que las responsabilidades de control interno sean entendidas, llevadas a cabo y continuamente fortalecidas a través de la entidad, y soportadas por el compromiso a la integridad y valores éticos, competencia, estructura, procesos y tecnología, factores que influyen en la cultura de control de la organización.

La administración y la Junta directiva deben establecer medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas a las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, considerando el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como largo plazo. Para esto se deben

establecer medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas para recompensar el éxito y la disciplina en los comportamientos cuando sea necesario en línea con el rango de los objetivos.

Las medidas de desempeño, incentivos y compensaciones apoyan un sistema efectivo de control interno, siempre y cuando estén adaptados a los objetivos de la entidad y la evolución dinámicamente, cuando sea necesario. La tabla 17 presenta medidas clave de éxito y consideraciones para motivar, mediar y compensar un alto rendimiento.

Tabla 17. Preguntas de control

| Medidas de éxito | Consideraciones |
|-------------------------|---|
| Objetivos claros | <p>Considerar todos los niveles del personal para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p>Considerar las múltiples dimensiones de las conductas y rendimiento esperados de la organización, proveedores de servicios externos, y socios; y definir los objetivos e incentivos y presiones relacionados.</p> |
| Implicaciones definidas | <p>Comunicar y reafirmar los objetivos de la entidad y cómo se espera que cada área y nivel de la organización apoye el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Identificar y discutir eventos que el mercado ha premiado o penalizado en el pasado.</p> <p>Comunicar las consecuencias del no cumplimiento de los objetivos específicos de la entidad.</p> |
| Métricas significativas | <p>Definir métricas para transformar los datos desiguales en información significativa en el rendimiento.</p> <p>Medir la conducta esperada frente real y el impacto de las desviaciones, tanto positivo como negativo.</p> <p>Evaluar el impacto esperado sobre los objetivos de la entidad.</p> |
| Ajuste a los cambios | <p>Ajustar regularmente las medidas de desempeño basadas en una evaluación sistemática y continua del impacto potencial de los riesgos, como estos evoluciona, así mismo la cuantificación de las compensaciones asociadas.</p> |

Fuente: El Auditor Moderno (2017)

Los incentivos motivan a la administración y demás personal a tener un buen rendimiento en sus funciones. Regularmente, se usa el aumento de salario o bonos, pero las compensaciones no monetarias también son incentivos efectivos. Es importante que la administración supervise constantemente estas compensaciones para que no se generen conductas inapropiadas, sino que por el contrario promuevan una cultura de responsabilidad, cumplimiento y competencia.

Para el auditor, este sistema de control se encuentra alineado con la NIA 315 y le brinda elementos que le permiten hacer un análisis más estructurado sobre el control interno.

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad
- Mejora la comunicación en la organización
- Mejora el control interno de la organización

Participantes en el control y sus responsabilidades.

Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

Tabla 18. Participantes en el control

| Participante | Responsabilidad |
|---|---|
| Junta Directiva y/o Consejo de Administración | Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y valores éticos |
| Gerencia | Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control |
| Directivos Financieros | Apoyan la prevención y detección de reportes financieros |
| Comité de Auditoría | Es el organismo, que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias |
| Comité de Finanzas | Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos |
| Auditoría Interna | A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento |
| Área Jurídica | Lleva a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Encuesta de control interno.

En el Anexo No. 2 se presenta la encuesta de control interno que fue elaborada para los gerentes de cada pyme seleccionada en el ejercicio de investigación. En ella se hicieron preguntas sobre las funciones del revisor fiscal, conocimientos sobre modelos de control, si está o no de acuerdo con la necesidad de que las organizaciones implementen sistemas de control en sus operaciones, entre otras preguntas.

Herramienta de control interno.

Las siguientes gráficas (Figura 22) muestran algunos elementos de la herramienta de control interno que fue diseñada en Visual Basic, la cual arroja el cuestionario con las preguntas de cada componente de COSO III y el porcentaje arrojado según la escala valorativa, establecida previamente:

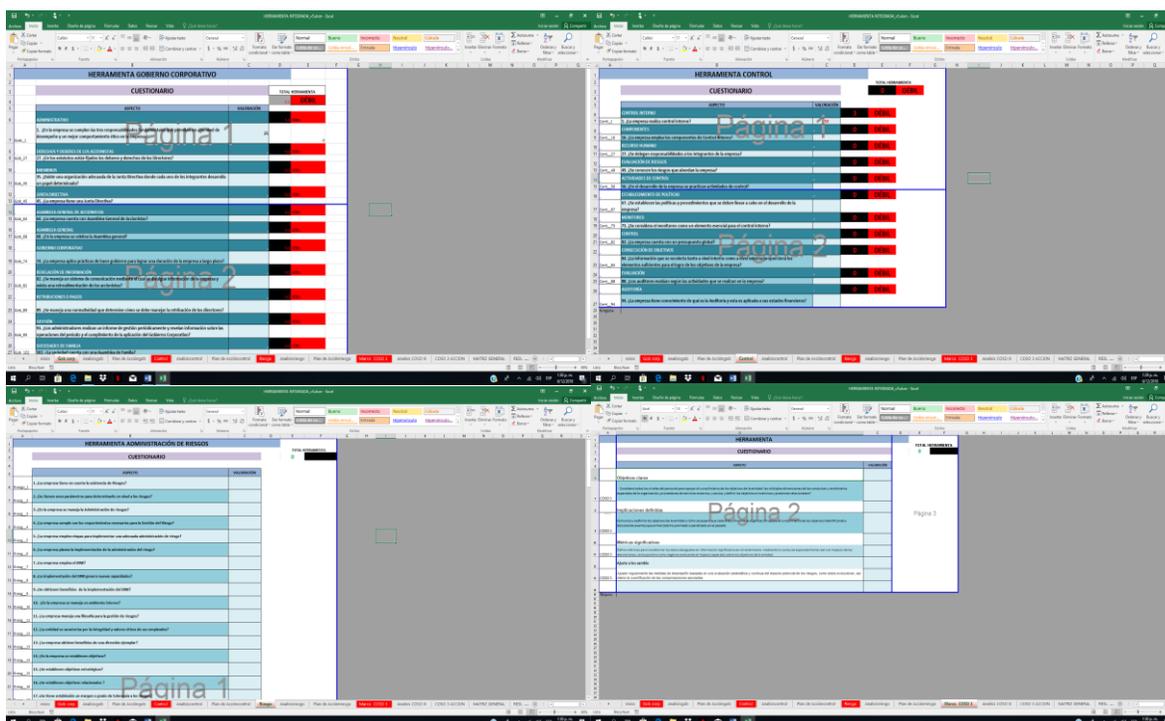


Figura 22. Cuestionario de control interno
Fuente: Elaboración propia (2019)

Matríz de evaluación.

La siguiente imagen nos muestra la escala valorativa con la cual se clasificaron las pymes según las respuestas dadas en el cuestionario de la herramienta:

| MATRIZ GENERAL DE VALORACIÓN | | |
|------------------------------|------------------|---------------|
| HERRAMIENTA | CALIFICACIÓN | |
| | Puntaje asignado | Estado actual |
| GOBIERNO CORPORATIVO | 0 | DÉBIL |
| CONTROL | 0 | DÉBIL |
| RIESGO | 0 | MUY BAJA |
| COSO 3 | 0 | MUY BAJA |

| | | |
|---------------------------|---|-------|
| CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ | 0 | DÉBIL |
|---------------------------|---|-------|

Figura 23. Matríz de evaluación
Fuente: Elaboración propia (2019)

Propuesta de implementación de la propuesta.

El siguiente cronograma muestra la organización del tiempo en términos de etapas del trabajo, definición de las pymes elegidas, recolección y análisis de datos:

| Actividad | Duración (meses) - Fecha de inicio: 05 Diciembre de 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| 1 Ajuste del anteproyecto | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Establecer contacto con la población objeto de estudio | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Elaborar o ajustar instrumentos para la recolección de información | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Elaborar marco teórico | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | |
| 5 Aplicar el instrumento y recoger información | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | |
| 6 Procesar los datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | | |
| 7 Describir los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ |
| 8 Analizar los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ |
| 9 Elaborar o redctar el informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ |
| 10 Revisión del informe final por parte del asesor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ |
| 11 Entregar el informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ |

Aplicación de la herramienta.

Como se ha planteado anteriormente, el instrumento de implementación utilizado para recoger información fue elaborado a partir de plantillas dinámicas de Excel, en el anexo 2 se evidencian los aspectos evaluados en las 4 pymes elegidas.

Recolección y análisis.

Después de implementar la herramienta de control interno a las 4pymes seleccionadas, se hizo la recolección de datos, y su posterior análisis, se tabuló la información recogida en diferentes gráficas, todas de elaboración propia. El análisis se presenta a continuación:

- Aplicación gobierno corporativo

Tabla 19. Aplicación del Gobierno Corporativo

| Variable | % Aplicación |
|---------------------------------------|--------------|
| Administrativo | 23 |
| Derechos y deberes de los accionistas | 65 |
| Miembros | 11 |
| Junta Directiva | 75 |
| Asamblea General de Accionistas | 75 |
| Asamblea General | 35 |
| Gobierno Corporativo | 14 |
| Revelación de información | 45 |
| Retribuciones o pagos | 1 |
| Gestión | 17 |
| Sociedades de Familia | 15 |
| Porcentaje medio de cumplimiento | 35,5 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 24. Resultados aplicación del Gobierno Corporativo
Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta figura se muestra que aunque los accionistas reconocen sus derechos y sus deberes, la gestión que realizan no es acorde con las funciones administrativas que deben tener, falta comunicación a la hora de revelar información, aunque un 75% haga asamblea general, falta la implementación de protocolos para garantizar que llegue a todos sus miembros.

Tabla 20. Porcentaje de Aplicación del Gobierno Corporativo

| Categoría | Porcentaje |
|-----------|------------|
| Aplica | 35,5 |
| No Aplica | 64,5 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 25. Porcentaje de aplicación del Gobierno Corporativo
Fuente: Elaboración propia (2019)

Analizadas las variables de la herramienta gobierno corporativo, se pudo evidenciar que el porcentaje de cumplimiento en cada una de ellas es muy bajo, el mayor cumplimiento se tiene en el establecimiento de los derechos y deberes de los accionistas y el menor, en la organización adecuada de las funciones de cada uno de los miembros, dando un promedio de cumplimiento para el gobierno corporativo de solo un 34,5%.

- Aplicación de control

Tabla 21. Aplicación de Control

| Variable | % Aplicación |
|----------------------------------|--------------|
| Control interno | 18 |
| Componentes | 10 |
| Recurso Humano | 85 |
| Evaluación de riesgo | 18 |
| Actividades de control | 18 |
| Establecimiento de políticas | 55 |
| Monitoreo | 25 |
| Control | 79 |
| Consecución de objetivos | 28 |
| Evaluación | 35 |
| Auditoría | 21 |
| Porcentaje medio de cumplimiento | 35,6 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 26. Aplicación de control
Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 22. Porcentaje de Aplicación de Control

| Categoría | Porcentaje |
|-----------|------------|
| Aplica | 35,6 |
| No Aplica | 64,4 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 27. Porcentaje de aplicación de control
Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa que para la herramienta de control, las empresas presentaron un cumplimiento muy bajo, manteniendo la tendencia de las pymes a trabajar poco en actividades de control. El mayor porcentaje se presentó en el establecimiento de políticas y el menor, en el uso de componentes adecuados para el control. El porcentaje promedio de aplicación de esta herramienta se encontró en un 35,6%

- Aplicación de riesgo

Tabla 23. Aplicación de Riesgo

| Variable | % Aplicación |
|---------------------------------------|--------------|
| Identificación de riesgo | 18 |
| Contexto estratégico | 10 |
| Análisis de riesgo | 15 |
| Valoración de riesgo | 18 |
| Políticas de administración de riesgo | 18 |
| Porcentaje medio de cumplimiento | 15,8 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 28. Aplicación de riesgo
Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 24. Porcentaje de Aplicación de Riesgo

| Categoría | Porcentaje |
|-----------|------------|
| Aplica | 15,8 |
| No Aplica | 84,2 |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 29. Porcentaje de aplicación de riesgo
Fuente: Elaboración propia (2019)

La valoración del riesgo es la herramienta que presentó los porcentajes más bajos de aplicación, con un promedio de 15,8% fue la actividad a la que las pymes dedicaron menos

esfuerzo. Tanto las políticas, como la identificación del riesgo, análisis, valoración e identificación del riesgo no superaron un 20%.

- Aplicación Marco COSO 3

Tabla 25. Aplicación Marco COSO 3

| Variable | % Aplicación |
|----------------------------------|--------------|
| Objetivos claros | 65 |
| Implicaciones definidas | 35 |
| Métricas significativas | 11 |
| Ajustes a los cambios | 11 |
| Porcentaje medio de cumplimiento | 30,5 |

Fuente: Elaboración propia (2019)

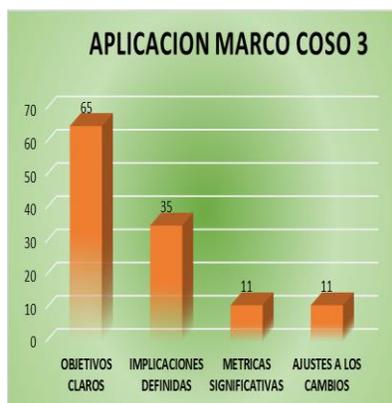


Figura 30. Aplicación Marco COSO 3

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observó que la aplicación de la herramienta MARCO COSO 3, continúa en la misma constante que las demás herramientas, presentando un porcentaje de aplicación bajo, manteniéndose en un 30,5%, la definición de objetivos claros presentó el mayor porcentaje con un 65% mientras que las métricas significativas y los ajustes a los cambios solo tuvieron un 11%.

Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El análisis mostró que las falencias en el Control Gerencial corporativo surgen desde la organización del gobierno corporativo, la responsabilidad de la administración y directivos de las empresas que no están bien definidos y no se tiene establecidas las funciones y responsabilidades de los diferentes entes directivos, ante los que es importante establecer reglamentos claros, además, la revisión de la eficiencia de los sistemas de control debe ser una parte fundamental dentro de estas responsabilidades que no debe ser delegada a los subalternos, pero si, la dirección debe impulsar a los trabajadores al mejoramiento constante de dichas herramientas.

Uno de los puntos con más deficiencia se presentó en la valoración del riesgo y el establecimiento de actividades de control, una mala organización ocasiona que se ignoren los riesgos y las alarmas, limita la comunicación y el intercambio de información impidiendo que se generen estrategias y políticas adecuadas que permitan mitigar las pérdidas. Las herramientas de control deben ejecutarse de forma permanente de forma que se puedan identificar las amenazas y se puedan tomar decisiones oportunamente.

La herramienta implementada permitió analizar 4 áreas fundamentales del control interno, como fueron el gobierno corporativo, riesgos, control y COSO 3, en cada una de estas se consultaron diferentes variables que permitieron evidenciar el bajo porcentaje de aplicación de las actividades de control que están ejecutando las pymes. Para el gobierno corporativo se analizaron situaciones como: existencia de estatutos, definición de actividades de cada uno de los socios de la empresa, existencia de Junta Directiva y Asamblea de Accionistas, realización de asambleas e informes de gestión. Cada uno de estos ítem reveló un bajo porcentaje de ejecución

por parte de los directivos de las organizaciones. Para el proceso de control se evaluaron actividades como evaluación de riesgo, actividades de control, monitoreo y evaluación, entre otros, presentándose en este proceso la mayor debilidad para el desarrollo del control interno. Las actividades para la evaluación del riesgo fueron las que menos atención recibieron dentro de los procesos de las pymes analizadas por lo que es necesario establecer unas políticas de administración del riesgo que se evalúen de forma permanente.

En cuanto al análisis de COSO 3 se observó que la definición de objetivos presentó un mejor porcentaje, ya que las organizaciones estructuran metas específicas a alcanzar, sin embargo, no mantienen métricas específicas que les permita determinar si el rumbo de la organización lleva al cumplimiento de dichos objetivos y según los porcentajes obtenidos en la investigación, no están preparados para generar alternativas que respondan a los cambios que se generan.

Recomendaciones

Los procesos de riesgo y control deben ser estructurados de acuerdo con el modelo adoptado por la empresa definiendo funciones y políticas apropiadas al negocio.

Debe coexistir una adecuada coordinación entre las distintas líneas de trabajo para fomentar la eficiencia y la eficacia.

Las funciones de riesgo y de control que operan en la empresa junto con el conocimiento y la información, deben ayudar a un mejor cumplimiento que se verifique en las situaciones en que las funciones de las diferentes personas o áreas se mezclen, en donde los Órganos de Gobierno deben ser informados de la estructura y su impacto. Para las organizaciones que no han establecido una actividad de auditoría interna, la Alta Dirección debe conocer las partes interesadas, consideradas suficientes para el aseguramiento que se obtendrá de la eficacia del gobierno de la organización, gestión de riesgos y de la estructura de control.

Bibliografía

- Acuña, M. (2002). Autocontrol, la piedra angular del control interno. *Semana económica*, 1-9.
- Aguiñaga, D. (2013). *4º Estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo: contribución de los órganos de gobierno y sus miembros*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4oEstudio_GobiernoCorporativo.pdf
- Anido, M. (2009). Modelo de control gerencial basado en la gestión integrada de procesos y contenidos. *Revista cubana de ciencias informáticas*, 27-31.
- Anthony, R. (1956). *Management Accounting, Text and Cases*. USA.
- Anticona, N. (2016). *El control interno en el área administrativa de Comercial Trujillo*. Perú: Universidad Católica de Ángeles.
- Arango, J. (2017). *Las escuelas del pensamiento contable*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: <http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/213/1/9.%20Gu%C3%ADas%20de%20clase%20-%20Curso%20Escuelas%20de%20pensamiento%20contable.pdf>
- Arbeláez, J., Serna, H., & Díaz, A. (2014). *Modelos Gerenciales*. Medellín: Fondo Editorial Maria Cano.
- Bilick, G. (2003). *Encuesta sobre implementación de marco de control interno formal en Argentina*. Argentina: Boletín Normaria IAIA.
- Cadbury, A. (2003). *Qué es el gobierno corporativo*. Obtenido de Confecámaras: <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- Calafell, A. (1960). Concepto y contenido actual de la Ciencia de la Contabilidad. *Revista Técnica Económica*.
- Carvajal, A. (2012). *Herramienta Integrada de control interno y administración de riesgos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- Carvajal, A. (2017). *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Carvajal, A., & Escobar, M. (2013). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Carvajal, A., & Escobar, M. (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. *Universidad Externado de Colombia, Facultad de Contaduría Pública, 1(5)*.
- Castañeda, I. (2016). Sistemas de control interno en las pymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Revista de investigación en administración, 129-143*.
- Ceballos, N. (2003). *Sistemas de control gerencial en los negocios internacionales: enfoques y antecedentes empíricos*. Chile: Universidad de Chile.
- Chamorro, G. (2007). *El control interno como herramienta gerencial*. Bogotá: Ministerio de Comercio y Cultura.
- Conceptos de contabilidad. (2014). Obtenido de <https://www.emaze.com/@AIOICCF>T
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 fde 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Cuéllar, G. (2012). *La Contabilidad Como Ciencia*. Obtenido de Universidad del Cauca: <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/comociencia.htm>
- Dante, G. (2008). *Implementación de un control interno para pymes en crecimiento*. México: Universidad Autónoma de Hidalgo.
- Dinero. (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

- El auditor moderno. (2017). *El informe COSO*. Obtenido de El Auditor Moderno:
<https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Elizondo, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. México: D. Thompson.
- Fernández, A. (2003). El Modelo COCO. *Boletín de la comisión de normas y asuntos profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina*, 1-7.
- Función Pública. (2019). *Modelo Estándar de Control Interno*. Obtenido de Función Pública:
<http://www.funcionpublica.gov.co/inicio>
- García, M. (2013). Importancia de la contabilidad administrativa en la planeación de las pymes. *Ensayos Universitarios*, 23-28.
- Gobierno de Bélgica. (2004). *Código de Gobierno Corporativo de Bélgica*. Bélgica.
- Gómez, R. (2007). *La ciencia contable: fundamentos científicos y metodológicos*. Málaga, España: Universidad Nacional de Educación de Málaga.
- Gómez, R. (2016). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Qualpro Consulting S.C.*
- Gómez, R. (03 de 05 de Eumed.net). *La ciencia contable*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/Contabilidad.pdf>
- González, E. (2015). Análisis ético del informe CADBURY. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6-15.
- Guerrero, J. (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hernández, J. (17 de enero de 2017). *El auditor moderno*. Obtenido de
<https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Huertas, M. (2009). *Cómo aplicar el cuadro de mando integral en compañías colombianas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Javes, A. (2009). *Modelos de control de la gestión*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/ajavess/sesion-5-modelos-de-control-de-la-gestin>

- KPMG. (2017). Evaluar el sistema de control interno. *KPMG Auditoría*, 4.
- Kral, R. (2016). *¿Qué implica implementar el COSO III en una organización?* Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- Ley 87 de 1993. (s.f.). Bogotá.
- Mantilla, S. (2004). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Marín, R. (2005). *Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Martínez, C. (2004). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. *Innovar*, 18-24.
- Medina, O. (2014). *Generalidades del control interno y aplicación en una organización del sector real*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Melo, P. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Micán, S. (2010). *Guía de aplicación de control gerencial bajo enfoque de continuidad de negocios*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Miranda, E. (2006). *COBIT: Nuevo sistema de auditoría de sistemas*. Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre.
- Monge, E. (2013). Aplicación de los modelos gerenciales en los establecimientos de Quito. *RICIT*(5), 40-68.
- Núñez, G. (2012). *Evaluación a la gestión administrativa y control de riesgos*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- OEM GLOBAL. (2016). *Modelo de control interno contable para realizar auditorías*. Obtenido de OEM GLOBAL: <http://omenlaceglobal.com/modelo-control-interno-contable-realizar-la-auditoria/>

- Orellana, A. (2014). *Identificación y evaluación de riesgos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Ortiz, A. (2018). Dinámica empresarial de Bogotá. *Boletín estadístico*(5), 19-21.
- Pinzón, S. (2010). *Guía de aplicación de control gerencial bajo el enfoque de continuidad de negocios.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Question Pro. (2019). *Muestreo por conveniencia.* Obtenido de Question Pro:
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos del control interno. *Observatorio Laboral, revista venezolana*, 115-136.
- Robbins, S. (2014). *El comportamiento organizacional.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la pyme colombiana.* Bogotá: Fotolito Colombia.
- Rodríguez, J. (2000). *Control interno: un efectivo sistema para la empresa.* Trillas, Mad, S.L.
- Ryan, B. (2004). *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad.* Barcelona: Accid.
- Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 1(1), 36-43.
- Secretaría Distrital de Hacienda. (12 de junio de 2018). Obtenido de Modelo Estándar de Control Interno MECI: <http://www.shd.gov.co/shd/node/1509>
- Servin, L. (17 de enero de 2018). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Soldevila, P. (2002). *El control de gestión en organizaciones no lucrativas.* Barcelona: Comisión de Contabilidad ACCID.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2010). *Gobierno corporativo.* Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

- Torres, A. (2014). La Filosofía de la ciencia contable. *Quipukamavoc*, 20(38), 32-49. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319660700_LA_FILOSOFIA_DE_LA_CIENCIA_CONTABLE
- Universidad EAFIT. (2007). COBIT: Modelo para auditoría y control de sistemas de información. *Consultorio Contable*, 2-10.
- Universidad Panamericana de Guadalajara. (2017). *La adecuada implementación de un modelo COBIT*. Obtenido de Coursehero: <https://www.coursehero.com/file/p264negc/La-adecuada-implementaci%C3%B3n-de-un-modelo-COBIT-en-una-organizaci%C3%B3n-provee-una/>
- Urrutia, J. (2007). *La gestión orientada a procesos*. Obtenido de Portal de gestión empresarial.
- Valdez, F. (2011). *Implementación de un sistema de control interno para el departamento de ventas de una empresa*. Quito: Universidad de Azuay.
- Vargas, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 71-84.
- Vásquez, D. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Obtenido de Atlantic International University: <https://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Contabilidad%20Administrativa.html>
- Villareal, E. (2017). *El escritor intermedio: un nuevo enfoque de un tipo de escritor*. Brasil: Universidad Estatal de Campinas.

Anexo 1. Información Pymes

Pyme: 1

CANTOR Y ASOCIADOS SAS, es una microempresa constituida el 16 de enero de 2017, su objeto principal es la realización de contratos relacionados con cualquier rama del derecho y de las actividades comerciales, realiza actividades relacionadas con asesoría contable y tributaria, auditoria y revisoría fiscal, asesoría jurídica y demás relacionadas con su objeto.

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|---|--|
|  | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | |  | | 001 | |
| 2. Concepto: 0 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN  | | | | 4. Número de formulario: 14401326304  | | | |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 1 0 4 4 4 5 8 - 7 | | 6. DV: 7 | | 12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá | | 14. Buzón electrónico: 3 2 | |
| IDENTIFICACION | | | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica 1 | | 25. Tipo de documento: | | 26. Número de identificación: | | 27. Fecha expedición: | |
| Lugar de expedición: | | 28. País: | | 29. Departamento: | | 30. Ciudad/Municipio: | |
| 31. Primer apellido: | | 32. Segundo apellido: | | 33. Primer nombre: | | 34. Otros nombres: | |
| 35. Razón social: CANTOR Y ASOCIADOS SAS | | | | | | | |
| 36. Nombre comercial: CANTOR Y ASOCIADOS SAS | | | | | | | |
| UBICACION | | | | | | | |
| 38. País: COLOMBIA | | 39. Departamento: 1 6 9 Bogotá D.C. | | 40. Ciudad/Municipio: 1 1 Bogotá, D.C. | | 41. Dirección principal: TV 72 D 82 C 23 | |
| 42. Correo electrónico: cantoryasociados@gmail.com | | 43. Código postal: | | 44. Teléfono 1: | | 45. Teléfono 2: | |
| CLASIFICACION | | | | | | | |
| Actividad principal 46. Código: 6 9 2 0 | | Actividad secundaria 48. Código: 6 9 1 0 | | Otras actividades 50. Código: 1 2 | | Ocupación 51. Código: | |
| 47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 7 0 1 1 6 | | 49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 7 0 1 1 6 | | 52. Número establecimientos: | | 53. Código: 5 7 9 1 1 1 4 3 5 | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos 05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35- Impuesto sobre la renta para la equidad | | | | | | | |
| Obligados aduaneros | | | | Exportadores | | | |
| 54. Código: | | | | 55. Forma: | | 56. Tipo: | |
| 57. Modo: | | | | 58. CPC: | | 59. Anexo: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 60. No. de folios: 0 | | | | 61. Fecha: 2 0 1 7 0 1 2 1 | | | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante: | | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: CANTOR BAUTISTA JUAN JOSE 985. Cargo: Representante legal Certificado | | | |

Pyme: 2

MARRUECOS COLOMBIAN LEATHER SAS, es una pequeña empresa constituida el 10 de marzo de 1989, su objeto principal es la fabricación, comercialización, importación, exportación y mercadeo de: ropa, calzado, bolsos, billeteras, maletines y demás utilizando cuero, tela o materiales nuevos. Además, tendrá como actividad secundaria la construcción, comercialización y arriendo de bienes muebles e inmuebles.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|--|
| | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | | | | 001 | |
| 2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN | | | | 4. Número de formulario 14482535621 | | | |
| | | | | | | | |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 0 0 0 6 1 1 2 7 - 1 | | 6. DV 1 | | 12. Dirección seccional Impuestos de Bogotá | | 14. Buzón electrónico 3 2 | |
| IDENTIFICACION | | | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente Persona jurídica | | 25. Tipo de documento 1 | | 26. Número de identificación | | 27. Fecha expedición | |
| Lugar de expedición | | 28. País | | 29. Departamento | | 30. Ciudad/Municipio | |
| 31. Primer apellido | | 32. Segundo apellido | | 33. Primer nombre | | 34. Otros nombres | |
| 35. Razón social MARRUECOS COLOMBIAN LEATHER SAS | | | | | | | |
| 36. Nombre comercial MARRUECOS COLOMBIAN LEATHER SAS | | | | | | | |
| 37. Sigla | | | | | | | |
| UBICACION | | | | | | | |
| 38. País COLOMBIA | | 39. Departamento Bogotá D.C. | | 40. Ciudad/Municipio Bogotá, D.C. | | 41. Dirección principal CR 22 82 33 OF 102 | |
| 42. Correo electrónico administracion@mcsas.com | | 43. Código postal 1 1 1 1 2 1 1 | | 44. Teléfono 1 2 5 6 0 0 2 2 | | 45. Teléfono 2 7 9 2 9 9 8 2 | |
| CLASIFICACION | | | | | | | |
| Actividad económica | | | | Ocupación | | | |
| Actividad principal 46. Código 47. Fecha inicio actividad 4 7 7 2 1 9 8 9 0 3 2 7 | | Actividad secundaria 48. Código 49. Fecha inicio actividad 1 5 1 2 1 9 8 9 0 3 2 7 | | Otras actividades 50. Código 1 2 | | 51. Código 52. Número establecimientos 8 | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos | | | | | | | |
| 53. Código 5 7 1 1 8 9 1 0 1 4 4 0 4 2 | | | | | | | |
| 05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 40- Impuesto a la Riqueza 07- Retención en la fuente a título de renta 42- Obligación a llevar contabilidad 11- Ventas régimen común 08- Retención timbre nacional 09- Retención en la fuente en el impuesto 10- Obligado aduanero 14- Informante de exogena | | | | | | | |
| Obligados aduaneros | | | | | Exportadores | | |
| 54. Código 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 2 2 2 3 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 | | | | | 55. Forma 56. Tipo 3 3 Servicio 1 2 3 57. Modo 1 58. CPC 8 2 | | |
| IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación | | | | | | | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | | | | | |
| 59. Anexos SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios 0 | | 61. Fecha 2 0 1 8 1 0 0 3 | | | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante: | | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984 Nombre FRANCO QUINTERO FERNANDO 985 Cargo Representante legal Certificado | | | |
| Fecha generación documento PDF: 18-10-2018 03:09:16PM | | | | | | | |

Pyme: 3

ETIBARRAS LTDA, es una pequeña empresa constituida el 30 de octubre de 1998, su objeto principal es comprar, vender, importar, exportar y fabricar etiquetas adhesivas producidas en material de transferencia, térmico y diferentes películas para uso industrial. También, podrá realizar actividades de comercialización de equipos de lectura y software para diseño de código de barras entre otras.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | | 001 | |
| 2. Concepto <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 Actualización de oficio Espace reservado para la DIAN | | | 4. Número de formulario 14447801987 | | |
| | | | | | |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 8 3 0 0 5 3 9 2 4 = 9 | | 6. DV 9 | | 12. Dirección seccional Impuestos de Bogotá | |
| 14. Buzón electrónico 3 2 | | | | | |
| IDENTIFICACION | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente Persona jurídica | | 25. Tipo de documento 1 | | 26. Número de identificación | |
| 27. Fecha expedición | | 28. País 1 | | 29. Departamento Bogotá D.C. | |
| 30. Ciudad/Municipio | | 31. Primer apellido | | 32. Segundo apellido | |
| 33. Primer nombre | | 34. Otros nombres | | 35. Razón social ETIBARRAS LTDA | |
| 36. Nombre comercial | | 37. Sigla | | | |
| UBICACION | | | | | |
| 38. País COLOMBIA | | 39. Departamento Bogotá D.C. | | 40. Ciudad/Municipio Bogotá, D.C. | |
| 41. Dirección principal CL 73 75 07 BRR SANTA MARIA DEL LAGO | | | | | |
| 42. Correo electrónico gerencia@etibarras.com | | 43. Código postal | | 44. Teléfono 1 8 0 5 2 0 2 6 | |
| 45. Teléfono 2 2 5 1 9 4 1 8 | | | | | |
| CLASIFICACION | | | | | |
| Actividad económica | | Ocupación | | 52. Número establecimientos | |
| 46. Código 1 8 1 1 | | 47. Fecha inicio actividad 2 0 0 7 0 1 1 7 | | 48. Código 4 6 5 9 | |
| 49. Fecha inicio actividad 2 0 0 7 0 1 1 7 | | 50. Código 3 3 1 2 | | 51. Código | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos | | | | | |
| 53. Código 5 7 8 9 1 0 1 1 1 4 4 2 | | | | | |
| 05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario | | | | | |
| 07- Retención en la fuente a título de renta | | | | | |
| 08- Retención timbre nacional | | | | | |
| 09- Retención en la fuente en el impuesto | | | | | |
| 10- Obligado aduanero | | | | | |
| 11- Ventas régimen común | | | | | |
| 14- Informante de exogena | | | | | |
| Obligados aduaneros | | | Exportadores | | |
| 54. Código 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 2 3 2 2 | | | 55. Forma 2 | | |
| | | | 56. Tipo 1 | | |
| | | | 57. Modo 1 2 3 | | |
| | | | 58. CPC | | |
| IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. | | | | | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | | | |
| 59. Anexos SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios 0 | | 61. Fecha 2 0 1 7 1 2 2 1 | |
| La información contenida en el formulario será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 1460 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante: | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 988. Nombre ACTUACIÓN DE OFICIO AUTOMÁTICA 989. Cargo: | | |
| Fecha generación documento PDF: 26-01-2018 12:31:38PM | | | | | |

Pyme: 4

IMPARLUJOS LTDA, es una pequeña empresa constituida el 30 de septiembre de 1988, su objeto principal es la importación y venta de repuestos automotores extranjeros y nacionales, para lo cual, podrá adquirir, enajenar, permutar, gravar, administrar, tomar y dar en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles, intervenir en toda clase de operaciones de crédito y celebrar contratos o mutuos, entre otras.

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|
| DIAN | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | | MUNISCA Município de Bogotá | | 001 | |
| 2. Concepto: 0 Actualización Español reservado para la DIAN | | | | 4. Número de formulario: 14407751001 | | | |
| | | | | | | | |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 0 0 0 4 7 9 0 4 - 8 | | 6. DV: 8 | | 13. Dirección seccional Impuesto de Renta: 3 2 | | 14. Buzón electrónico | |
| IDENTIFICACION | | | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica | | 25. Tipo de documento: 1 | | 26. Número de identificación | | 27. Fecha expedición: | |
| Lugar de expedición: 28. País: [] | | 29. Departamento: [] | | 30. Ciudad/Municipio: [] | | | |
| 31. Primer apellido: [] | | 32. Segundo apellido: [] | | 33. Primer nombre: [] | | 34. Otros nombres: [] | |
| 35. Razón social: IMPARLUJOS LIMITADA | | | | 37. Sigla: [] | | | |
| 36. Nombre comercial: IMPARLUJOS LIMITADA | | | | | | | |
| UBICACION | | | | | | | |
| 38. País: COLOMBIA | | 39. Departamento: 1 6 9 Bogotá D.C. | | 40. Ciudad/Municipio: 1 1 Bogotá, D.C. 0 0 1 | | | |
| 41. Dirección principal: CR 65 81 29 | | 43. Código postal: [] | | 44. Teléfono 1: 7 5 6 8 6 2 2 | | 45. Teléfono 2: 3 1 0 4 7 8 0 6 3 0 | |
| 42. Correo electrónico: administrativo@imparlujosltda.com | | | | | | | |
| CLASIFICACION | | | | | | | |
| Actividad económica | | | | Ocupación | | | |
| 46. Código: 4 5 3 0 | | 47. Fecha inicio actividad: 1 9 8 8 1 0 3 1 | | 48. Código: 6 8 1 0 | | 49. Fecha inicio actividad: 1 9 8 8 1 0 3 1 | |
| 50. Código: 1 | | 51. Código: [] | | 52. Número establecimientos: [] | | | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos | | | | | | | |
| 53. Código: 5 9 1 1 1 0 1 4 7 8 3 5 4 0 4 2 | | | | | | | |
| 05- Impo: renta y compl. régimen ordinario | | | | 35- Impuesto sobre la renta para la equid | | | |
| 09- Retención en la fuente en el impuesto | | | | 40- Impuesto a la Riqueza | | | |
| 11- Ventas régimen común | | | | 42- Obligado a llevar contabilidad | | | |
| 10- Obligado aduanero | | | | | | | |
| 14- Informante de exogena | | | | | | | |
| 07- Retención en la fuente a título de rec | | | | | | | |
| 08- Retención timbre nacional | | | | | | | |
| Obligados aduaneros | | | | Exportadores | | | |
| 54. Código: 2 3 2 2 | | | | 55. Forma: 1 | | 56. Tipo: 1 | |
| 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 | | | | Servicio: 1 2 3 | | 57. Modo: [] | |
| | | | | 58. CPC: [] | | | |
| IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. | | | | | | | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | | | | | |
| 59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios: 0 | | 61. Fecha: 2 0 1 7 0 3 1 4 | | | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia, corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante: | | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 994. Nombre: TRUJILLO DE RINCON MARLENE 995. Cargo: Representante legal Certificado | | | |

Anexo 2. Encuesta de Control Interno

En nombre del Consejo Técnico de la Contaduría Pública -CTCP- gracias por el tiempo destinado al diligenciamiento de esta encuesta.

El ejercicio tiene fines investigativos y son un insumo fundamental para el ejercicio de normalización técnica de la entidad.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *
Tu dirección de correo electrónico



1. ¿Se le ha dificultado evaluar el sistema de control interno en las entidades en la cuales ejerce el rol de

Revisor Fiscal? *

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

2. ¿Considera que en Colombia existe la aplicación uniforme de principios y reglas mínimas de control

organizacional en las entidades de régimen privado? *

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

3. ¿Considera que el Revisor Fiscal en Colombia efectúa una evaluación integral del Sistema de Control

Interno en las Entidades? *

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

4. ¿Cuál considera es la responsabilidad del Revisor Fiscal respecto del control interno, de conformidad con el Código de Comercio y las normas de aseguramiento de la información *

Evaluar el Control Interno

Dirigir el Control Interno

Cumplir con las dos funciones anteriores

Ninguna de las dos funciones

Otra

¿Cuál?

Tu respuesta

5. ¿Considera que en Colombia existen normas específicas que obliguen a las entidades a implementar sistemas de Control Interno? *

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

6. En caso de que la respuesta a la pregunta 5 sea negativa, ¿considera que en Colombia se requieren normas específicas que obliguen a las Entidades a implementar Sistemas de Control Interno?

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

7. ¿Considera que las normas que obliguen a las entidades a implementar sistemas de control interno deberían establecer modelos genéricos?

SÍ

No

Observaciones

Tu respuesta

8. En caso de que la respuesta a la pregunta 7 sea negativa, ¿cuáles de los siguientes estándares internacionales deberían implantarse? *

No Aplica

COCO

CADBURY

HAMPEL

GREENBURY

REGLAS DE LA SEC

BLUE RIBBON

PRADA REPORT

VIENOT

PETERS

COSO

Observaciones

Tu respuesta

9. Si está de acuerdo en la necesidad de que exista una norma que obligue a implementar un sistema de control interno, ¿a qué tipo de entidades debería obligar? *

Todas

Solo empresas del Grupo 1

Solo empresas donde el Revisor Fiscal deba aplicar las NIA e ISAE (entidades Grupo 1 y a las entidades del Grupo 2 que tengan más de 30.000 (SMMLV) de activos o, más de 200 trabajadores

Solo empresas con más de dos socios o accionistas

Otra

*-----

Ejemplo pag 43 de gep nacional

Recibidos (129) - jepinos@16... x | goprncional_i-18.pdf x | gep_regional_i-2018.pdf x | +

← → C No es seguro | www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/geprncional_i-18.pdf

NACIONAL

Gran Encuesta Pyme

FICHA TÉCNICA NACIONAL

TÉCNICA

Entrevista telefónica y presencial, con aplicación de un cuestionario estructurado.

GRUPO OBJETIVO

Directivos o personas a cargo del área financiera de empresas de los sectores de comercio e industria con activos entre \$391 millones 402 mil y \$23.437 millones, o número de empleados entre 11 y 200, y para el sector servicios con ventas entre \$948 millones y \$18.932 millones, o número de empleados entre 11 y 200.

CUBRIMIENTO

Nacional (18 departamentos)

TIPO DE MUESTREO

Estratificado por sector y subsector económico, con selección aleatoria a partir del marco muestral.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

1.791 empresas encuestadas.

| Tamaño | Industria | Comercio | Servicios | Muestra total |
|----------|-----------|----------|-----------|---------------|
| Pequeñas | 359 | 409 | 431 | 1.199 |
| Medianas | 182 | 196 | 214 | 592 |
| Total | 541 | 605 | 645 | 1.791 |

MARGEN DE ERROR

Menor al 5% a nivel de los macrosectores y al 15% a nivel de los subsectores.

FRECUENCIA

Semestral.

MEDICIÓN

Marzo – Junio de 2018.

REALIZADO POR

Cifras & Conceptos S.A.

43

2:32 p.m.
12/11/2018

HERRAMIENTA INTEGRADA_v5.ultima - Excel

Inicio Iniciar sesión Compartir

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número General Formato Dar formato condicional Celdas de datos Celdas vinculadas Entradas Notas Salidas Etilos Celdas Modificar

Modelo de Control Gerencial, en el caso de cuatro Pymes del sector comercial en Bogotá

Marco Coso 3



Caracterizar los diferentes modelos de control gerencial que se implementan en las Pymes colombianas.
 Analizar los diferentes componentes de los modelos de control.
 Establecer los modelos de control en las 4 entre las Pymes del sector comercial de Bogotá que implementan modelos de control gerencial.
 Comparar la implementación del modelo control gerencial para las cuatro Pymes

¿Qué características definen los diversos modelos de control gerencial?
 ¿Quién implementó el modelo de control gerencial en las pymes elegidas para el estudio?
 ¿Cómo se hizo la implementación del modelo de control gerencial y qué variables se utilizaron?
 ¿Cuáles han sido los cambios que se han generado con la implementación del modelo de control?
 Analizar los diferentes componentes de los modelos de control.

Inicio Gob corp Analisisgob Plan de Accióngob Control Analisiscontrol Plan de Accióncontrol Riesgo Analisisriesgo Plan de Acciónriesgo Marco COSO 3 Analisis COSO II COSO 3 ACCION MATRIZ GENERAL RESL ...

1:08 p. m.
6/12/2018

Anexo 3. Entrevistas

Pyme: 1

| Pregunta orientadora | Valoración | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|
| | Deficiente: 0-25 Media: 50 – 75 | Baja: 25- 50 Alta: 75 - 100 |
| Gobierno corporativo | | |
| Conocen las funciones y responsabilidades de la junta directiva | 25 | |
| Los integrantes de la junta directiva conocen y saben cómo está organizada dicha junta | 25 | |
| Se realizan las asambleas de la junta directiva tal como lo estipulan los estatutos | 100 | |
| La junta directiva realiza prácticas de un buen gobierno corporativo | 50 | |
| Se revela la información de manera oportuna y se hace retroalimentación | 50 | |
| Tienen normas claras sobre las retribuciones, pago de utilidades y entregas a la junta directiva | 50 | |
| Herramienta de control | | |
| Conocen los objetivos institucionales | 100 | |
| Tienen establecido un control interno | 100 | |
| Tienen manejo de la política financiera | 100 | |
| Hacen adecuado manejo de la revisoría fiscal | 100 | |
| Existe control interno legal, financiero y administrativo | 100 | |
| Realizan asambleas de control interno | 75 | |
| Se conocen los riesgos que tiene la organización | 75 | |
| Tienen establecidas las políticas y procedimientos de control interno | 75 | |
| La organización cuenta con un presupuesto global | 75 | |
| Hacen evaluación del control de manera permanente | 50 | |
| Conocen los procesos de auditoría y su implementación | 50 | |
| Tienen plan de mejora frente a los riesgos | 50 | |
| Riesgos | | |
| Se tiene en cuenta la existencia de los riesgos | 100 | |
| Establecen estrategias para medir los riesgos | 50 | |
| Tienen formato de medición de riesgos | 25 | |
| Tiene política de administración de riesgos | 100 | |
| Monitoreo | | |
| Tienen sistemas de monitoreo permanente de las actividades que realizan los integrantes de la organización | 100 | |
| Información y comunicación | | |
| Se comunican los objetivos a todos los integrantes de la organización | 100 | |
| Existen métricas de rendimiento | 75 | |
| Se hacen ajustes a los procesos de manera permanente | 100 | |

Pyme: 2

| Pregunta orientadora | Valoración | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|
| | Deficiente: 0-25 Media: 50 – 75 | Baja: 25- 50 Alta: 75 - 100 |
| Gobierno corporativo | | |
| Conocen las funciones y responsabilidades de la junta directiva | 75 | |
| Los integrantes de la junta directiva conocen y saben cómo está organizada dicha junta | 100 | |
| Se realizan las asambleas de la junta directiva tal como lo estipulan los estatutos | 75 | |
| La junta directiva realiza prácticas de un buen gobierno corporativo | 100 | |
| Se revela la información de manera oportuna y se hace retroalimentación | 100 | |
| Tienen normas claras sobre las retribuciones, pago de utilidades y entregas a la junta directiva | 100 | |
| Herramienta de control | | |
| Conocen los objetivos institucionales | 50 | |
| Tienen establecido un control interno | 25 | |
| Tienen manejo de la política financiera | 50 | |
| Hacen adecuado manejo de la revisoría fiscal | 50 | |
| Existe control interno legal, financiero y administrativo | 50 | |
| Realizan asambleas de control interno | 25 | |
| Se conocen los riesgos que tiene la organización | 50 | |
| Tienen establecidas las políticas y procedimientos de control interno | 50 | |
| La organización cuenta con un presupuesto global | 50 | |
| Hacen evaluación del control de manera permanente | 25 | |
| Conocen los procesos de auditoría y su implementación | 50 | |
| Tienen plan de mejora frente a los riesgos | 50 | |
| Riesgos | | |
| Se tiene en cuenta la existencia de los riesgos | 50 | |
| Establecen estrategias para medir los riesgos | 25 | |
| Tienen formato de medición de riesgos | 25 | |
| Tiene política de administración de riesgos | 50 | |
| Monitoreo | | |
| Tienen sistemas de monitoreo permanente de las actividades que realizan los integrantes de la organización | 75 | |
| Información y comunicación | | |
| Se comunican los objetivos a todos los integrantes de la organización | 100 | |
| Existen métricas de rendimiento | 25 | |
| Se hacen ajustes a los procesos de manera permanente | 50 | |

Pyme: 3

| Pregunta orientadora | Valoración | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|
| | Deficiente: 0-25 Media: 50 – 75 | Baja: 25- 50 Alta: 75 - 100 |
| Gobierno corporativo | | |
| Conocen las funciones y responsabilidades de la junta directiva | 75 | |
| Los integrantes de la junta directiva conocen y saben cómo está organizada dicha junta | 75 | |
| Se realizan las asambleas de la junta directiva tal como lo estipulan los estatutos | 50 | |
| La junta directiva realiza prácticas de un buen gobierno corporativo | 75 | |
| Se revela la información de manera oportuna y se hace retroalimentación | 75 | |
| Tienen normas claras sobre las retribuciones, pago de utilidades y entregas a la junta directiva | 50 | |
| Herramienta de control | | |
| Conocen los objetivos institucionales | 100 | |
| Tienen establecido un control interno | 50 | |
| Tienen manejo de la política financiera | 50 | |
| Hacen adecuado manejo de la revisoría fiscal | 50 | |
| Existe control interno legal, financiero y administrativo | 50 | |
| Realizan asambleas de control interno | 25 | |
| Se conocen los riesgos que tiene la organización | 50 | |
| Tienen establecidas las políticas y procedimientos de control interno | 50 | |
| La organización cuenta con un presupuesto global | 25 | |
| Hacen evaluación del control de manera permanente | 50 | |
| Conocen los procesos de auditoría y su implementación | 50 | |
| Tienen plan de mejora frente a los riesgos | 50 | |
| Riesgos | | |
| Se tiene en cuenta la existencia de los riesgos | 50 | |
| Establecen estrategias para medir los riesgos | 50 | |
| Tienen formato de medición de riesgos | 25 | |
| Tiene política de administración de riesgos | 50 | |
| Monitoreo | | |
| Tienen sistemas de monitoreo permanente de las actividades que realizan los integrantes de la organización | 50 | |
| Información y comunicación | | |
| Se comunican los objetivos a todos los integrantes de la organización | 75 | |
| Existen métricas de rendimiento | 25 | |
| Se hacen ajustes a los procesos de manera permanente | 50 | |

Pyme: 4

| Pregunta orientadora | Valoración | |
|--|------------------------------------|--------------------------------|
| | Deficiente: 0-25 Media: 50 – 75 | Baja: 25- 50 Alta: 75 - 100 |
| Gobierno corporativo | | |
| Conocen las funciones y responsabilidades de la junta directiva | 75 | |
| Los integrantes de la junta directiva conocen y saben cómo está organizada dicha junta | 75 | |
| Se realizan las asambleas de la junta directiva tal como lo estipulan los estatutos | 50 | |
| La junta directiva realiza prácticas de un buen gobierno corporativo | 75 | |
| Se revela la información de manera oportuna y se hace retroalimentación | 75 | |
| Tienen normas claras sobre las retribuciones, pago de utilidades y entregas a la junta directiva | 50 | |
| Herramienta de control | | |
| Conocen los objetivos institucionales | 100 | |
| Tienen establecido un control interno | 50 | |
| Tienen manejo de la política financiera | 75 | |
| Hacen adecuado manejo de la revisoría fiscal | 50 | |
| Existe control interno legal, financiero y administrativo | 25 | |
| Realizan asambleas de control interno | 50 | |
| Se conocen los riesgos que tiene la organización | 75 | |
| Tienen establecidas las políticas y procedimientos de control interno | 50 | |
| La organización cuenta con un presupuesto global | 25 | |
| Hacen evaluación del control de manera permanente | 50 | |
| Conocen los procesos de auditoría y su implementación | 75 | |
| Tienen plan de mejora frente a los riesgos | 75 | |
| Riesgos | | |
| Se tiene en cuenta la existencia de los riesgos | 50 | |
| Establecen estrategias para medir los riesgos | 75 | |
| Tienen formato de medición de riesgos | 50 | |
| Tiene política de administración de riesgos | 75 | |
| Monitoreo | | |
| Tienen sistemas de monitoreo permanente de las actividades que realizan los integrantes de la organización | 50 | |
| Información y comunicación | | |
| Se comunican los objetivos a todos los integrantes de la organización | 75 | |
| Existen métricas de rendimiento | 75 | |
| Se hacen ajustes a los procesos de manera permanente | 50 | |