

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL
EN COLOMBIA CON BASE EN EL MODELO COSO**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

Luz Idalia Castañeda Parra

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Instituto Tecnológico Metropolitano

Colombia

luzidalia0615@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA CON BASE EN EL MODELO COSO

Resumen

Actualmente en Colombia el Sector Confecciones reviste gran importancia por su dinamismo debido a que representa un significativo porcentaje del P.I.B. en materia de exportaciones y generación de empleos. La importancia de este sector ha generado la necesidad de estudios orientados a temas claves y estratégicos en empresas que pertenecen a este sector como el recurso humano, el uso de las TIC'S, la actualización en innovación y desarrollo, la apertura a mercados externos, la certificación de los productos a exportar, la promoción de nuevos negocios, el acceso a fuentes alternas de financiación, entre otros.

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de control interno para Mipymes del sector textil con base en el modelo COSO; como una herramienta que permite dar respuesta a las necesidades de gestión en las organizaciones teniendo en cuenta las nuevas tecnologías de información, la globalización de los mercados, la apertura económica. Se desarrolló con base en la metodología de estudio de caso en tres Mipymes¹ del sector textil en Antioquia.

Palabras clave: Mipyme, Control interno y Modelo COSO

¹ Este término hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas.



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA CON BASE EN EL MODELO COSO

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de control interno para Mipymes del sector textil con base en el modelo COSO; como una herramienta que permite dar respuesta a las necesidades de gestión en las organizaciones teniendo en cuenta las nuevas tecnologías de información, la globalización de los mercados, la apertura económica. Se desarrolló con base en la metodología de estudio de caso en tres Mipymes² del sector textil en Antioquia.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1. Problemática de las Mipymes

En Colombia, se definen las Mipymes como “toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales como agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros: número de trabajadores de la planta de personal y el valor total de los activos expresado en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV)”, según se resume en la tabla 1. (Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004).

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia, Ley 905 de 2004 para el Fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.³

Tamaño	Empleados	Activos totales en SMLMV*
Microempresa	Entre 0-10	Hasta 500 SMMLV
Pequeña empresa	Entre 11-50	Desde 501 hasta 5.000 SMMLV
Mediana empresa	Entre 51-200	Desde 5001 hasta 30.000 SMMLV
Gran empresa	201 En adelante	Superior a 30.000 SMMLV

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 905 de 2004

*SMLMV=Salario mínimo legal mensual vigente

Algunos autores definen las Pymes dependiendo si cumplen o no, alguna de las siguientes características con los postulados del CED, Committee for Economic Development, en el cual se dice que se es Pyme si: El capital es aportado por los propietarios, los propios dueños dirigen la empresa, el número de empleados crece y oscila entre 16 y 250, utiliza

² Este término hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas.

³ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Diario Oficial No. 45628.



maquinaria y equipo, está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana con aspiraciones a ser grande y obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado y su tamaño en relación con las otras empresas que operan en el ramo es pequeño o mediano. (Méndez, 2002).

Andriani, Biasca y Rodríguez, (2004), identificaron que gran cantidad de Pymes, especialmente en latinoamérica tienen deficiencias en aspectos como *el sistema de gestión, los procesos, el factor humano y los sistemas de información y de diagnóstico*. Estos cuatro elementos generalmente se traducen en pérdida de clientes o de participación en el mercado, insuficiencia en ventas o reducción de ingresos o de utilidades y la falta de rentabilidad

Cala (2005) afirma que sólo después de los años noventa se reconoció en Colombia la existencia de muchas empresas pequeñas y medianas, las cuales contribuían de manera sustancial a la creación de la riqueza nacional. La mayor parte de ellas carecen de registro mercantil y tan sólo una mínima parte está incorporada en los registros de las Cámaras de Comercio cumpliendo con todos los requisitos legales. Se estima que del número de unidades empresariales, más de 90% no se hallan certificadas por las Cámaras de Comercio, no llevan una contabilidad legal ni han registrado los libros de contabilidad, tampoco pertenecen a gremios o asociaciones, no pagan impuestos ni hacen los aportes parafiscales a la seguridad social.

Otros autores plantean que las Pymes tienen debilidades estructurales en cuanto a la falta herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectar la empresa en el mediano y largo plazo, junto con la falta de planeación, lo que se convierte en una limitante para la inserción en el ámbito internacional poniendo en riesgo su continuidad en el mercado nacional. Así como el difícil acceso a líneas de crédito, por lo cual no es posible la inversión en tecnología, en capital de trabajo y en know how, su gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se hace de forma intuitiva, no utilizan la contabilidad para la toma de decisiones. (Beltrán, Torres, Camargo y Bello, 2004).

Los anteriores planteamientos permiten visualizar debilidades, tanto jurídicas como administrativas y financieras de las Pymes que son el punto de partida para esclarecer una situación que se presenta desde hace mucho tiempo pero que sólo en los últimos años se ha convertido en tema de investigación y discusión especialmente en el ámbito empresarial.

Es evidente la falta de modelos de gestión en lo financiero y organizacional que se adapten a las condiciones particulares de las pequeñas empresas. Para implementarlos se requiere trascender los paradigmas de gestión “artesanales” de modo que estas unidades económicas se administren una con visión de empresa y se logre su consolidación individual, sectorial y regional. (Correa y Jaramillo, 2007).

1.2.OBJETIVO GENERAL



Proponer un modelo de control interno para Mipymes basado en los lineamientos del Estándar COSO, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, a la obtención de información financiera correcta, segura y oportuna, a la protección de sus activos, promoción y eficiencia de sus operaciones, prevención de errores e irregularidades, mejoramiento continuo de sus procesos y cumplimiento de leyes y normas aplicables.

1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Seleccionar los casos de estudio de acuerdo con la clasificación de empresas en Colombia, Ley 905 de 2004 para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa y que pertenezcan al sector textil de la ciudad de Medellín.
- Evaluar los cinco componentes del modelo COSO: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión en las Mipymes seleccionadas.
- Determinar la efectividad del sistema de control interno en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las Mipymes objeto de estudio.
- Con base en los resultados de la evaluación del control interno en los casos objeto de estudio, presentar una propuesta de modelo de control interno que se adapte a las necesidades de las Mipymes, que garantice una seguridad razonable frente a la protección de sus activos, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y adhesión a leyes y cumplimiento de normas aplicables.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El control Interno en las Organizaciones

Actualmente, el concepto de control interno es más amplio de lo que solía ser en los años 70's cuando fue establecida la primera noción de este concepto por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA); donde éste constituía una herramienta que tenía la función de detectar si las organizaciones funcionaban del modo que deseaban sus directivos o dueños, es decir, ayudaba a establecer si el patrimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera un fraude y contribuía a determinar si los informes financieros correspondían con la realidad de la situación de la organización.

Hoy en día las organizaciones deben ser proactivas y tomar el control interno como una prioridad, partiendo de la adopción de una definición amplia que haga que la administración de éste sea una responsabilidad de todos los empleados. El control interno debe ser parte de una cultura organizacional.

La contabilidad hace parte de los elementos del control interno, donde se consideran aspectos como riesgos o el ambiente de control, orientando los fines de la estructura para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, maximización de resultados cumplimiento de leyes y normas aplicables.



De acuerdo con la concepción moderna de control, es necesario destacar que la importancia de un eficiente sistema de control interno radica en que su principal propósito es detectar, con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. (Laski, 2000). Es decir, que del enfoque detector y correctivo, se pasa a una idea preventiva e integral del control; es decir, es una herramienta de gran utilidad para la gestión de la organización, ya que provee a la misma de una ayuda continua en lo que respecta a trazar el camino hacia el logro de los objetivos. El propósito del sistema de control en las Mipymes es disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros interioricen los objetivos y por consiguiente actúen acorde con ellos. Esto es una manera de influir en las personas que permite alcanzar las metas sin afectar su comportamiento, influyendo en las personas para su logro.

En general el sistema de control persigue también los objetivos de eficacia y eficiencia en la organización, lo cual se concibe como instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas. “Las Mipymes deben controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón deben pensar cuál es el sistema de control más adecuado y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos” (Mejía, 2002)

Como consecuencia de la nueva visión de control interno, basado en un enfoque integrado se han diseñado diversos modelos que lo integran.

El Modelo COSO, estadounidense y el más difundido fue emitido en 1992 por el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway, conformada en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en este sentido. Este Comité emitió un informe titulado Internal Control-Integrated Framework (Informe COSO), para establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y mejoramiento de la estructura de control interno en las organizaciones.

Este informe define el control interno como “un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para que toda la organización se vincule al logro de los objetivos propuestos en la presentación de informes financieros confiables, en el desarrollo de las operaciones y en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (COSO, 1992).

Y aunque el Estándar COSO es el que tal vez mejor agrupa las concepciones de control interno hay otros lineamientos que también están adquiriendo reconocimiento como los modelos propuestos en control interno por el Criterial Control Board perteneciente al Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA CoCo Board). Entre los pronunciamientos que configuran en su marco conceptual se destacan fundamentalmente Guidance on Control (1995) y Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles (1997), los cuales aportan un conjunto de criterios con connotaciones diferentes a los establecidos en el Informe COSO.



Igualmente, se ha desarrollado un estándar generalmente aplicable y aceptado para las buenas prácticas de seguridad y control en Tecnología de Información, llamado COBIT⁴, que es la herramienta innovadora para el gobierno de tecnologías de la información. Según la Information Systems Audit and Control Foundation, (1998:8), COBIT se fundamenta en los objetivos de control existentes en la Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF), mejorados a partir de estándares internacionales técnicos, profesionales, regulatorios y específicos para la industria, tanto existentes como en surgimiento.

El modelo propuesto en 1998 por el Institute of Internal Auditors de Australia, bajo el título Australian Control Criteria (ACC)⁵ introdujo un modelo de control interno en el que se integran los conceptos habitualmente utilizados por la auditoría interna con los nuevos conceptos que se están imponiendo en relación con el control en el ámbito internacional.

En Estados Unidos la Ley Sarbanes-Osley Act (SOX) año 2002, se ha convertido en un pilar del gobierno corporativo. Esta ley obliga a las empresas a adoptar fuertes sistemas de control y se ha convertido en un punto de referencia para quienes están obligadas a cumplirla y para quienes desean mejorar su sistema de control. “Esta ley no menciona a COSO como modelo de control interno a adoptar, pero la relación resulta evidente, luego de que la PCAOB (Public Companies Oversight Board) estableciera que aquellas empresas que debían cumplir con la SOX, debían hacerlo a través del Modelo COSO” (Lasky, 2004)⁶.

A partir de los marcos conceptuales de control interno se ha logrado una respuesta a las necesidades de gestión en las organizaciones actuales, para lo cual se requiere un proceso que permita ajustar los sistemas de control interno al nuevo entorno y a las nuevas técnicas de gestión, incorporando cambios tecnológicos, la globalización de los mercados, gestión de la calidad total, reingeniería y otros que son fundamentales para esta implementación. (Jensen, Marcella, y Simons, 1995)

2.2. El Control Interno basado en el Modelo COSO

Retomando el informe del Committee of Sponsoring Organizations – COSO 1997, el cual enfatiza que el sistema de control interno es una herramienta de la administración, pero no un sustituto para ésta y que los controles deberán ser ejecutados dentro de las actividades de operación y no fuera de ellas.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos. La segunda, se relaciona con la preparación y publicación de estados financieros confiables.

⁴ Comité Directivo de COBIT y la Information Systems Audit and Control Foundation. COBIT, Objetivos de Control. Abril, 2 ed. 1998.

⁵ The Institute of Internal Auditors – Australia. Australian Control Criteria (ACC): Effective internal control to achieve business objectives an acceptable degree of risk. Sidney South, march, 1998.

⁶ Laski, Julián. El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el Modelo Coso y sus alcances en América Latina. Revista Gestión y Estrategia.



La tercera, se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa. El logro de los objetivos de control interno aporta a la supervivencia y éxito de las organizaciones. Siguiendo a (Dorta, 2005), el nuevo concepto introducido por COSO rompe con las acepciones tradicionales al asumir que el control interno es una práctica social desarrollada en todos los ámbitos organizacionales, esto es, un proceso o una multiplicidad de procesos omnipresente e inherente en la planificación, dirección y gestión de la entidad.

La consideración del riesgo como uno de los componentes fundamentales del control interno es ampliado en la versión del Informe COSO 2004, en la cual se definen cuatro categorías de objetivos, es decir que se antepone a los tres objetivos ya conocidos que son los operacionales, de información y del cumplimiento normativo. En síntesis, “La estrategia busca el logro de las metas de alto nivel, las cuales están alineadas para apoyar la misión y la visión de empresa” (Canetti, 2005)⁷. El control interno es definido como un proceso que llevado a cabo por personas de diferentes niveles jerárquicos que deben comprometerse e involucrarse en el proceso de control interno, para aportar a la seguridad en todos los procesos que ejecuta la empresa (Hourcle, 2000)⁸.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, integrados al proceso administrativo. Estos componentes se aplican a las grandes empresas pero es importante que las pequeñas y medianas los implementen de acuerdo con las exigencias de ellas, pues sus controles pueden ser menos formales y estructurados, pero efectivos. Estos componentes son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. (COSO, 1997)⁹.

Ambiente de Control

El informe COSO (1997) señala que el entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base de todos los demás componentes; pues es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; igualmente, los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración y el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad, asigna responsabilidades y organiza a su personal.

⁷ Canetti, M.. Del Control Interno a la Administración de Riesgos. En: *Revista Enfoques. Editorial La Ley*. Buenos Aires, Argentina. 2012 p 74.

⁸ Hourcle, Roberto A., Auditoria, Temas Seleccionados, Editorial Ediciones Macchi, Buenos aires, Argentina. 2000

⁹ Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission - COSO. Control Interno Informe COSO. S. Mantilla, Trad., 4ta Ed. Bogotá, Editorial Ecoe Ediciones. (2008).



Desde una perspectiva empírica los diversos elementos del entorno de control constituyen los factores más importantes para lograr un control efectivo. (Cohen, 2000) citado por Dorta, (2005).

El modelo estadounidense reconoce la necesidad de ampliar el modelo estructural funcionalista de los sistemas de control, incorporando la idea de la cultura organizativa y refiriéndose a la misma como los elementos que permiten alcanzar la integridad de la organización y facilitan la congruencia entre el comportamiento individual y organizativo en aras de lograr los objetivos, (Dorta, 2005).

Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, pues la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar la probabilidad de éxito y sus posibles consecuencias si no se consiguen. En la dinámica actual de los negocios se debe prestar especial atención a los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el ingreso de personal de nuevo y el rápido crecimiento.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación. COSO propone la identificación y evaluación de los riesgos corporativos tradicionalmente centrados en algunos riesgos financieros como el fraude, el incumplimiento de la normativa financiera o la divulgación de información fidedigna o privada.

Este informe sugiere que el control interno se centre exclusivamente en las actividades de diagnóstico, sin perjuicio de que las mismas queden integradas y acopladas en el proceso de formulación de objetivos y en el desarrollo de acciones correctivas. El control interno es parte del proceso de gestión, pero no todas las actividades de la dirección constituyen elementos del mismo.

Actividades de control

Son definidas como “las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos”.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, iniciativas técnicas, programas y conciliaciones, entre otros. Las actividades de control se clasifican en controles preventivos, detectivos, correctivos, controles en los manuales de usuario, controles de cómputo o de tecnología de información y controles administrativos.

Las actividades de control deben estar acordes con el tipo de empresa, además que el personal debe realizar cada día una varias actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.



El modelo COSO pretende que las actividades de control se fundamenten en el grado de riesgo y no sobre la base de los posibles errores que las personas puedan cometer, de tal forma que exista una correlación entre la intensidad del riesgo y la actividad de control. (Thornhill, 1996).

Información y Comunicación

Engloba el conjunto de procedimientos que, cuando se ejecutan, proporcionan información para la toma de decisiones para un buen control de la organización. De esta forma se resalta el valor de la información más allá de su tradicional aspecto operativo, asumiendo una orientación estratégica la que se integra la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas de información. También se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que sea entendida para cumplir con sus responsabilidades.

El informe COSO hace énfasis en que la información adquiere su razón de ser en la medida que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades respecto a las tres categorías de objetivos, por lo que un sistema de control interno eficaz debe posibilitar información de calidad y sistemas adecuados de comunicación interna y externa (Davis y Militello, 1994)¹⁰.

Monitoreo

Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son flexibles a los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden detectar. Las actividades de monitoreo constante pueden estar inmersas en los procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa.

Según el informe COSO, dicho seguimiento puede tomar la forma de actividades de supervisión mediante evaluaciones continuas, periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continua “se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares realizados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones”. (Dorta, 2005)

Como elementos esenciales de este componente, COSO sugiere que la organización defina quién participa en el proceso de evaluación, cuál va a ser el proceso y la metodología de la evaluación, así como la forma de comunicar las evidencias detectadas.

¹⁰ DAVIS, H.A. y MILITELLO, F.C. *The empowered organization: Redefining roles y practices of finance*. New Jersey, Estados Unidos: Editorial Financial Executives Research Foundation. 1994.



3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo analítico y descriptivo y busca conocer las características que identifican los elementos y componentes del control interno en las Mipymes y la percepción que los administradores tienen del cumplimiento de los objetivos organizacionales, en función de la aplicación o no del control interno.

A continuación se plantean los pasos tenidos en cuenta en el proceso de investigación integrando las actividades más relevantes:

Paso 1: Concepción de la idea de investigación:

- Generación de ideas potenciales a investigar

Paso 2: Planteamiento del problema:

- Establecimiento de los objetivos y preguntas de investigación.
- Establecimiento de la justificación.
- Definición del alcance de la literatura.
- Elección del contexto donde se estudiará el problema de investigación.

Paso 3: Elección de la unidad de análisis (casos de estudio) y muestra

- Definición de los casos de estudio.
- Elección de la muestra.

Paso 4: Recolección y análisis de los datos cualitativos

- Confirmación de la muestra
- Recolección de datos cualitativos
- Análisis de los datos cualitativos

Paso 5: Elaboración del informe de los resultados cualitativos

- Hallazgos encontrados
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones
- Presentación del informe de investigación.

4. CONCLUSIONES

En el componente **ambiente de control** las conclusiones generales son:

- Las Mipymes no cuentan con un código de conducta formal que fomente las actitudes y comportamientos adecuados de los empleados y directivos; sin embargo la administración de la empresas demuestra su compromiso hacia el comportamiento integral y ético, comunicado a todos los empleados lo que contribuye significativamente a propiciar un ambiente de control efectivo.
- La estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad de las empresas son adecuados al tamaño y número de empleados, la toma de decisiones están dadas por los directivos de la empresa.



- En ninguno de los casos estudiados se cuenta con políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados, lo que demuestra debilidades en la administración del recurso humano.
- El control se ejerce por costumbre y experiencia, hace falta educación y profundización sobre los componentes de un sistema de control.

En cuanto a la **valoración de riesgos** tenemos las siguientes conclusiones:

- En estas empresas no se han definido apropiadamente los objetivos de control que deben ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados a los objetivos globales de la empresa; lo que permite limitar los riesgos. En estas organizaciones no se han identificado y analizado los riesgos relevantes -
- El proceso de identificación y análisis de riesgos no existe en los casos estudiados. - de manera incipiente existe una valoración de riesgos - con base en la experiencia de los administradores. El control se ejerce únicamente para el efectivo y en algunos casos como en la mediana empresa se protegen los activos a través de pólizas de seguros. -

Con respecto a las **actividades de control** los hallazgos generalizados son:

- La estructura organizacional es adecuada y conveniente. Las tareas y responsabilidades están relacionadas con la revisión, autorización y registro de las transacciones. Están asignadas a personas diferentes.
- Estas entidades por el tamaño no deben manejar informalmente sus actividades de control. Es preciso que los empleados conozcan sus funciones y competencias; razón por la cual debe existir un manual de procedimientos y funciones formalizado.
- No hay seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diferentes áreas en la mediana y micro empresa; como tampoco comprobación de transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, autorización pertinente y adecuada segregación de funciones.

Respecto al componente **información y comunicación** las conclusiones corresponden a:

- La comunicación interna no es efectiva en este tipo de empresas. Aunque por su fácil abordaje, sus pocos niveles y tamaño, se puede establecer comunicación directa con los administradores y propietarios. En estas empresas se evidencia la existencia de líneas de comunicación abierta y la voluntad de los administradores de escuchar a sus empleados -situación que favorece la comunicación externa e interna.
- La comunicación entre las diferentes áreas de las empresas es buena. Las actividades se comunican oportuna y con fluidez -, lo que permite aumentar la coordinación entre las diferentes áreas y generar una comunicación confiable.
- La información es oportuna y relevante se procesa y transmite en todos los niveles de la organización. El personal conoce la relación que hay entre sus actividades y funciones con relación al trabajo de otros y entregan los informes de manera eficiente. Se establecen reuniones grupales, especialmente en el área de producción, lo que permite que todos conozcan el proceso y se involucren en él.

Para el componente **monitoreo**, se obtuvieron las conclusiones siguientes:

- Para estas empresas este componente es demasiado informal. Aunque en la mediana empresa, se están comenzando a diseñar los indicadores claves en cada una de las áreas



de la organización, todavía hace falta su implementación y seguimiento. Las empresas de menor tamaño, aún no lo conciben como un componente necesario para la evaluación de su control interno.

- No se utilizan instrumentos de gestión como presupuestos e indicadores de desempeño, que permitan el manejo de información necesaria para la toma de decisiones.

De acuerdo con la investigación el Modelo Coso puede utilizarse como una herramienta de apoyo a la gestión organizacional, independiente del tamaño de la empresa, puede ser grande, mediana, pequeña o micro. Un adecuado sistema de control interno, eficaz e integral contribuye estratégica y operativamente al logro de los objetivos misionales.

Se concluye que para las organizaciones pequeñas un adecuado sistema de control interno que comprenda el plan de la organización, las medidas adoptadas para salvaguardar los activos y verificar la exactitud de los datos contables permite la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones, el cumplimiento de normas y leyes, promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la observación de políticas prescritas y logra el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización. El control interno es una herramienta de aplicación en todas las empresas y procesos porque ofrece la metodología necesaria para cumplir y evaluar el logro de los objetivos.

Un control interno adecuado permite a la Gerencia asegurarse de que todo se encuentra en orden, si los controles son efectivos y se aplican ordenadamente, se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, e igualmente se identificaría las fallas que pudieran existir con el fin de tomar medidas y corregirlas. Este rol del control interno debe ser asumido por la administración como una función inherente al proceso de dirección. El control interno debe incorporarse a todas las actividades de gestión (planificación, ejecución y supervisión) para que influya en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Con respecto a la responsabilidad de la efectividad de un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la organización, no sólo basta con diseñarlo, implementarlo y comunicarlo, se necesita del compromiso de todos los empleados y participantes, para que se cumpla con la premisa “contribuir con los objetivos de la organización”.

5. PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO PARA MIPYMES

Con base en los componentes de control interno del Modelo COSO, se estructura la siguiente propuesta para un sistema de control interno efectivo en las Mipymes. El sistema de control interno permite controlar la gestión, los procesos y los resultados. Un buen sistema de control interno debe tener un diseño adecuado y documentado, junto con la implementación, la interiorización, la medición y la evaluación permanente.

5.1. Limitaciones en la Implementación del Sistema



Es importante señalar que tal como lo menciona el Informe COSO en su definición, el control interno puede dar una seguridad razonable pero no absoluta del logro de los objetivos planteados para quienes administran la organización. Es un instrumento de gran valor, aunque su utilización no da total certeza de que se conseguirán las metas propuestas. Las decisiones en las empresas las toman los directivos y éstas no dependen de la estructura de control interno con que cuente la empresa. Se debe tener en cuenta además, que el control interno no reemplaza la administración, éste constituye sólo una parte del conjunto de herramientas que permite una mejor y acertada toma de decisiones.

Entre las limitaciones para su implementación encontramos:

- Resistencia al cambio
- Malas prácticas de grupo y la
- Falta de visión de las ventajas del sistema
- Falta de compromiso y liderazgo de la alta dirección
- Estructuras organizacionales inflexibles
- Inexistencia de procesos de inducción y capacitación
- Carencia de metodologías para el diseño de los manuales de procedimientos y de funciones;
- Problemas en el diseño y aplicación de los sistemas de información.

5.2. Criterios para la Aplicación del Modelo

- Definición y comunicación de objetivos, metas y estrategias
- Identificación y evaluación de riesgos internos y externos
- Formación del personal y reconocimiento
- Formalización de manuales de procedimientos y de funciones
- Diseño de indicadores de evaluación

En el diseño del sistema de control interno se deben incluir elementos del ambiente de control y la valoración de riesgos, debidamente formalizados.

Dentro de la implementación e interiorización del sistema de control están las actividades de control y las de información y comunicación.

En el Modelo COSO, el monitoreo, incluye aspectos de medición y evaluación como último componente de control interno.

5.3. Diseño del Sistema de Control Interno

5.3.1. Ambiente de control: COSO contempla siete factores como fundamentales, para las Mipymes se han considerado los siguientes.



- **Integridad y valores éticos:** La moral ha de ser respetada en cualquier tipo de organización por los máximos directivos. Las empresas están obligadas a contar con un código de conducta o reglamento interno de trabajo que incluya los niveles
- esperados de comportamiento ético. El reglamento incluye el diseño y la implementación de políticas de recursos humanos.
- **Compromiso de competencia profesional:** El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas del puesto de trabajo.
- **Estructura organizativa:** Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización.

5.3.2. Valoración de riesgos:

El modelo COSO comprende tres elementos que son los objetivos, los riesgos y el manejo del cambio.

Para desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos se deben tener en cuenta diferentes etapas como los descritos por Mejía, (2006) en su libro “Administración de riesgos Un enfoque empresarial”. Este componente debe considerar según esta autora la identificación de los riesgos, calificación, evaluación, diseño e implementación de medidas de tratamiento y finalmente, el monitoreo y evaluación.

5.3.3. Actividades de Control: Este componente debe incluir:

- **Selección de actividades de control:** Donde se designan acciones que contribuyan a mitigar los riesgos, para el logro de los objetivos con una apropiada segregación de funciones.
- **Políticas y procedimientos:** En cada área de la organización se fijan y comunican las políticas y los procedimientos en pro de los objetivos de la empresa debidamente documentados.
- **Tecnología de la Información:** Apropriadas políticas de medidas de seguridad donde se prevengan robos de información, control de acceso y adecuados procedimientos de resguardo de la información.

5.3.4. Información y comunicación: Se incluye dentro de este componente la información y comunicación, como elementos indispensables de control interno.

- **Información:** Un sistema de información contable adecuado a las necesidades de la empresa, donde se identifiquen, utilice y procese información relevante y pertinente en todas las áreas de la empresa y justo a tiempo
- **Comunicación interna y externa:** La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades.

5.3.5. Monitoreo: Se deben hacer:

Evaluaciones continuas: Permiten conocer el cumplimiento de los planes, programas, cumplimiento de objetivos y de esta manera contar con la información que permita tomar las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo. En cada uno de los procesos claves de la empresa se deben realizar evaluaciones continuas para determinar si el control interno



existe y funciona a través de indicadores determinados para y evaluar su cumplimiento o no. cada área se evalúe su cumplimiento o no. No podemos afirmar que el sistema de control interno es efectivo solo con el logro de los objetivos, cuando los objetivos y metas se refieren única y exclusivamente a la ejecución de acciones o actividades. La efectividad del sistema debe medirse mediante indicadores determinados para el funcionamiento correcto de éstos.

Informes de deficiencias: Las deficiencias encontradas en el control interno o el no cumplimiento de los indicadores se comunica e informa a las partes responsables para tomar acciones correctivas.

Para las Mipymes del sector confección se propone incluir un componente adicional relacionado con la Gestión del Proceso Productivo

Para las empresas que realizan actividades industriales, el proceso productivo es el motor que permite satisfacer los requerimientos de los usuarios, además de cubrir sus necesidades, lo cual aporta al logro del crecimiento, la sostenibilidad empresarial y el éxito.

En todo proceso existen elementos de entrada y salida; y procedimientos que transformen los primeros en segundos. Los elementos que deben hacer parte de la fase de entrada son los siguientes: el diseño, la materia prima, el talento humano, los métodos y procedimientos, las instalaciones y la tecnología y el autocontrol.

La siguiente matriz de recomendaciones contempla los puntos a enfocar en la gestión del proceso productivo:

Tabla 2. Matriz de Recomendaciones para la Gestión del Proceso Productivo

Punto a Enfocar	Definición	Estándares
Oferta y Demanda	<p>Corresponde a la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo que se consigue investigando qué es lo que éste requiere.</p> <p>La empresa debe ser consciente de que en esta era de globalización y competitividad, es fundamental responder al entorno cambiante y responder a él. También utilizar herramientas como la Internet y la gestión del conocimiento como factores importantes y clave para incorporarlos en sus políticas de diseño de productos y de atención y servicio a los</p>	<p>- Establecer la planificación de la producción como una política de aplicación permanente, lo que involucra conocer la oferta y la demanda como una manera de obtener y analizar información obtenida a acerca de los clientes, el producto, el precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores, entre otros que aportan a este proceso,</p>



	<p>clientes.</p>	<p>además de los niveles de stock y de ventas de cada artículo; para que la producción sea la óptima.</p> <p>-Diseñar los productos teniendo en cuenta que se deben diversificar, ya que en el sector textil y confección las ventas son estacionales y durante el primer semestre del año la producción y ventas son muy pocas.</p> <p>-Incluir estudios de mercadeo y planeación de la producción para una elaboración acertada de los presupuestos.</p> <p>-Practicar pruebas o ensayos a los productos en cuanto a su duración y calidad, independiente de que sean unidades iniciadas, en proceso y terminadas.</p>
<p>Métodos</p>	<p>Los procedimientos son un conjunto de acciones hacia la consecución de una meta u objetivo. Los métodos son la forma de hacer las actividades que completan el procedimiento.</p>	<p>-Revisar y actualizar constantemente los procedimientos para obtener los resultados que se persiguen. Se debe vigilar, además la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos y las actividades de la empresa.</p> <p>-Analizar la adecuada segregación de las actividades del proceso productivo: diseño, producción, pedidos, ventas y entregas y eliminar actividades que no agreguen valor siendo cada vez más competitivas.</p> <p>-Utilizar adecuadamente los sistemas de información contable, con el manejo de</p>



		<p>redes y bases de datos; donde se haga un adecuado análisis de la cartera, además del cumplimiento de la parte legal e impositiva. Gestión del Recurso Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar una política de sistema de costos que bien puede ser sistema de costos por órdenes de producción combinado con el costeo ABC, teniendo en cuenta la capacidad operativa de producción y los niveles adecuados de inventarios que contenga políticas y controles para monitorear y así responder preguntas sobre cuándo y cuánto comprar para no tener faltantes o exceso de éstos. -Implementar Indicadores de Gestión que midan la eficiencia y efectividad en cada una de las áreas clave de la organización. Que indiquen el objetivo, qué, cómo, cuándo y quién es el encargado de hacer la medición. -Determinar máximos y mínimos de inventarios. -Realizar mediciones de costos, tiempos y movimientos
Tecnología	<p>Es muy necesaria, tanto para la transformación de la materia prima, el diseño de productos nuevos o mejora de los existentes y la planeación de la producción, como para los procesos administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con tecnología de punta para obtener productos o servicios de buena calidad. - Optimizar el desarrollo de productos a partir de una buena definición y estructuración del proceso productivo, así como de los administrativos



<p>Autocontrol</p>	<p>El autocontrol es tener una actitud permanente para la búsqueda de los objetivos y propósitos. Lo cual necesitan las organizaciones para que sus procesos se realicen con eficiencia, calidad, oportunidad y transparencia.</p> <p><i>El “Autocontrol no sólo permite el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo general de la empresa, sino también el crecimiento personal de los trabajadores, lo cual crea un clima organizacional y un sentido más alto de pertenencia a la organización”.</i> Mejía, 2002, p. 32.</p>	<p>-Crear dentro de cada una de sus áreas de la organización una cultura de autocontrol del personal como una forma de implementar buenas prácticas corporativas, utilizando por ejemplo la gestión por procesos donde las personas se ven desde una perspectiva mas humana, que permite a los empleados conocer el lugar que ocupan sus funciones dentro del proceso, se le da un desarrollo permanente sobre el proceso el cual es siempre susceptible de mejora, se le concientiza al empleado de que tiene un rol, una gran responsabilidad dentro de la toma de decisiones.</p>
<p>Gestión del Recurso Humano</p>	<p>El la encargada de obtener y coordinar al personal de una organización con el fin de cumplir los objetivos y metas establecidos.</p>	<p>-Elaborar exámenes de selección de personal. -Estructurar la inducción al personal nuevo y capacitación para los diferentes cargos, actividades y tareas. -Mediante cálculos estadísticos determinar rendimiento individual y grupal. -Evaluar el clima laboral. Valorar políticas de promoción e incentivos.</p>
<p>Control de calidad:</p>	<p>Son todos los mecanismos, acciones, herramientas que se utilizan para detectar la presencia de errores en la producción de modo que llene las expectativas.</p>	<p>-Inspeccionar al sistema de control de calidad, lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes. -Planear y programar la producción y hacer seguimiento de la ésta para determinar el capital a utilizar, la capacidad</p>



		<p>productiva, las materias primas, la maquinaria y equipo a utilizar y la mano de obra. Una producción adecuada permite proyectar los presupuestos requeridos para una producción específica.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Construcción de estándares e indicadores en el área productiva para que los procesos se lleven a cabo con eficiencia y eficacia en los plazos propuestos. -Investigar y solucionar cuellos de botella en la producción. -Realizar el trabajo productivo en forma eficiente para agregar valor a los productos.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Sistema de Control Interno para Mipymes



Fuente: Elaboración propia

5. BIBLIOGRAFÍA

- Andriani, C. S. Biasca, R. E. & Rodríguez, M.** (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. (2 ed.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Beltrán, A. Torres, B, Camargo, R y Bello, P. C.** (2004). *Pymes: Un reto a la competitividad*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado. 180 p.
- Cala Hederich, Álvaro.** (2005). *Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Revista Civilizar, Universidad Sergio Arboleda.
- Canetti, M.** *Del Control Interno a la Administración de Riesgos*. Buenos Aires, Argentina Revista Enfoques: La Ley.. [en línea] <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151312829003> Consultado el 15 de Mayo de 2012
- Colombia, Congreso De La República.** Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Bogotá:Diario Oficial. 2000. no. 44.078.
- Colombia, Congreso De La República.** Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Diario Oficial No. 45.628.
- Comité Directivo De COBIT y La Information Systems Audit And Control Foundation.** (1998) *COBIT, Objetivos de Control*. (2 ed.) Abril, 1998.
- Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission – COSO.** (1992). *Internal Control - Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, New York.
- Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission – COSO.** (1997) *Internal Control - Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, New York.
- Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission - COSO.** (2008) *Control Interno Informe COSO*. S. Mantilla, Trad., (4ta Ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Correa, J.A. & Jaramillo, F.** (2007). *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. (50 Ed) Revista Contaduría Universidad de Antioquia, (enero – junio, 2007). p 93-118.
- Criterial of Control Board – CoCo.** (1995). *Guidance on Control*. Toronto: Canadian Institute of Chartered Accountants
- Davis, H.A. Y Militello, F.C.** (1994). *The empowered organization: Redefining roles y practices of finance*. New Jersey, Estados Unidos: Financial Executives Research Foundation.
- Dorta, V. J.,** (2005) *Artículo Teorías organizativas y los sistemas de control interno*. (Abril – Junio) En: Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría.
- Hourcle, Roberto A.,** (2000). *Auditoría, Temas seleccionados*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.



Jensen, M.C. (1995) *Éxito y fracaso de los sistemas de control interno*. Harvard Deusto Business-Review.

Laski, Julián. (2009) *El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el Modelo Coso y sus alcances en América Latina*. Revista Gestión y Estrategia

Marcella, A.J. (1995) *Outsourcing, downsizing y re-engineering: internal control implications*. The Institute of Internal Auditors. Florida.

Mejía, R. C. (2002) *Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)*. (125 Ed) Medellín: Revista Universidad Eafit. p 73-86. enero – marzo

Mejía, Q. Rubi. (2006) *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. (1 ed.) Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. 240 p

Méndez M, & José S. (2002) *Economía y la Empresa*. (2 ed). Madrid, España: McGraw Hill.

The Institute Of Internal Auditors – Australia. Australian Control Criteria (ACC). *Effective internal control to achieve business objectives an acceptable degree of risk*. (1998) Sidney South

Thornhill, S. & Amit, R. (2003). *Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view*. Organization Science, 14(5): 497-509

