
HERRAMIENTA INTEGRADA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRADOR DE RIESGOS, ENMARCADA EN UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA

Investigadora principal: Alba Rocío Carvajal*

Coinvestigadora: María Elena Escobar**

RESUMEN

El documento trae definición y antecedentes del Gobierno Corporativo, su desarrollo en Colombia y recomendaciones para pequeñas y medianas empresas, así como recomendaciones del Código País para emisoras de valores, referentes a control de gestión, órganos de control, conceptos de riesgo, componentes y beneficios de ERM. Concluye con recomendaciones para implantar el Gobierno Corporativo en pequeñas y medianas empresas

CONCEPTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, EN UN MARCO REGULATORIO ACTUALIZADO

El Gobierno Corporativo surgió como respuesta a los escándalos financieros

de algunas grandes corporaciones, entre las que se encuentran Enron, Tyco International, WorldCom, Parmalat y Peregrine Systems. Estos escándalos provocaron que se perdiera la confianza en los sistemas de contabilidad y auditoría, además pusieron al descubierto las consecuencias que trae una sociedad mal gobernada; por esta razón, el Gobierno Corporativo busca mejorar las prácticas de gestión dentro de una empresa. Aunque fue diseñado para las sociedades abiertas, el presente trabajo busca tomar esas medidas y adaptarlas para las Pymes, ya que conforman el 85,5% del total de empresas en Colombia (IBERPyme, Estadísticas año 2007).

Gobierno Corporativo es el sistema compuesto por un conjunto de normas y órganos internos, por el cual las empresas son dirigidas, controladas y evaluadas. En dicho sistema se definen

* Contadora Pública, Especialista en Gerencia Tributaria, Candidata a Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Docente Investigadora Universidad Externado de Colombia.

** Contadora Pública. Magíster en Educación. Coordinadora Académica Facultad de Contaduría Universidad Externado de Colombia.

roles y responsabilidades de los grupos de interés, los cuales deben ser transparentes, objetivos, profesionales y justos, con el fin de proteger e incrementar exitosamente el valor de la inversión y proteger los recursos de terceros.

El Gobierno Corporativo incrementa la productividad del sector, ayuda a determinar los riesgos a los que está expuesta una empresa, fortalece una administración adecuada, disminuye los conflictos, mejora la toma de decisiones, reduce la supervisión del Estado, contribuye a la estabilidad, seguridad, confianza por parte de inversionistas, ahorradores y asegurados, y define derechos y responsabilidades. Además, proporciona mecanismos que crean balances entre cada órgano, refiriéndose a su gestión y control, lo cual permite que las decisiones tomadas vayan de acuerdo con el beneficio de la empresa y sus grupos de interés.

Los escándalos provocaron que se perdiera la confianza en los sistemas de contabilidad y auditoría, además pusieron al descubierto las consecuencias que trae una sociedad mal gobernada. A partir del año 2002 algunos países empezaron a despertar su inquietud acerca del deficiente manejo administrativo.

Esta crisis, especialmente del sector financiero, a principios de este siglo, creó la necesidad de adoptar medidas urgentes tanto a nivel privado como público acerca de cómo abordar el tema de Gobierno Corporativo, en especial de las sociedades que se encuentran inscritas en la bolsa de valores, sin dejar a un lado las empresas de tamaño

reducido representadas en Colombia en su mayoría por Sociedades de Familia.

Es así como Colombia, en su afán de proteger a los inversionistas de las empresas y a aquellas sociedades pequeñas, decidió adoptar ciertas medidas para adquirir principios que le permitan desarrollar un mejor desempeño organizacional y a su vez generar medios de fortalecimiento para empresas de familia y desarrollo de un beneficio individual y colectivo que contribuya al país, genere un crecimiento continuo y le permita adquirir un nivel competitivo en el ámbito mundial. Este proceso de adopción de las prácticas de Gobierno Corporativo para sociedades abiertas, que se dio entre 2001 y 2007, fue promovido por la Superintendencia de Valores. Sin embargo, la necesidad de contar con dichas prácticas se ha extendido a las sociedades pequeñas, ya que la economía en su mayoría está conformada por éstas: el 85,5% de las empresas son Pymes, y de este 85,5% el 68,7% son Sociedades de Familia (ídem).

Las medidas de Gobierno Corporativo aplicables a Pymes mencionadas en el presente documento son un compendio del Código País y de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

El Código País es una recopilación de recomendaciones dirigida a fortalecer las prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia en las empresas emisoras de valores. Sus principales fines son: generar un mayor ambiente de confianza al interior de dicho mercado, por parte de los emisores o aquellos que tienen la

posibilidad de invertir sus excedentes de acuerdo con la liquidez obtenida por la organización; pasar de códigos formales y escritos a recomendaciones prácticas y fácilmente aplicables; dar a conocer los beneficios que genera el Gobierno Corporativo tanto a los emisores como al mercado total en el cual se desarrollan las empresas; eliminar las diferencias que existen entre las prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas, y lograr que las recomendaciones aquí contenidas vayan más allá de lo establecido en las normas.

El Código País contiene una serie de recomendaciones orientadas básicamente a:

- Asamblea de Accionistas.
- Presentación de la información.
- Junta Directiva.
- Solución de conflictos.

Las entidades participantes en la elaboración de este código:

ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda y Superintendencia Financiera de Colombia.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia es un documento que contiene 36 medidas para el desarrollo del marco de Buen Gobierno corporativo en las sociedades cerradas de familia. Esta herramienta fue elaborada por el siguiente equipo de trabajo:

En cabeza de la coordinación de la secretaria técnica adelantada por la

Cámara de Comercio de Bogotá y las siguientes entidades que se nombran a continuación:

“Corporación Andina de Fomento, Superintendencia Financiera de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Asociación Nacional de Industriales, Bolsa de Valores de Colombia, Sociedades Bolívar, Cementos Argos y Governance Consultants y Suárez & Asociados” (Cámara de Comercio de Bogotá).

Se desarrollaron 27 medidas de Gobierno Corporativo aplicables a Pymes, enfocadas a:

1. Control de gestión
 - Planeación.
 - Seguimiento.
 - Implementación de correctivos.
 - Análisis de riesgos.
2. Órganos de control

Junta de Socios y administradores, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente.
3. Revelación de información

Regular la revelación de información financiera y no financiera, para asegurar la confianza y credibilidad de los grupos de interés y el mercado.
4. Resolución de controversias

Asegurar la solución rápida y efectiva de las controversias que puedan surgir entre la empresa y los grupos de interés.
5. Sociedad de familia

Mitigar dificultades, como ausencia de preparación al cambio generacional,

conflictos entre las decisiones de la familia y las de la empresa, concentración del poder en la cabeza de familia, entre otras.

Algunas de las medidas son:

CONTROL DE GESTIÓN

Medida 1. La empresa debe realizar y aprobar un presupuesto anual, un plan estratégico y definir objetivos estratégicos.

Medida 2. La empresa debe establecer las responsabilidades de las personas encargadas del cumplimiento de los objetivos. Así mismo, la manera como se evaluará a dichos responsables.

Medida 3. La empresa debe realizar un seguimiento periódico y sistemático del presupuesto, el plan estratégico y los objetivos estratégicos.

Medida 4. La empresa debe identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y del Reglamento Interno, y determinar cuáles de ellos debe atenuar, aceptar o controlar.

Medida 5. La empresa debe asegurar que la información financiera se ajuste a las normas contables aplicables.

Medida 6. La empresa debe aplicar medidas correctivas si en el seguimiento llegaren a surgir incongruencias entre los objetivos planteados y lo realizado.

Medida 7. La empresa debe definir indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los administradores con respecto a los objetivos trazados.

ÓRGANOS DE CONTROL

MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL

Medida 8. La empresa debe procurar medios de difusión para promover una mayor asistencia a las reuniones de la Junta de Socios.

Medida 9. Es recomendable que la Junta de Socios se reúna con bastante periodicidad, por lo menos una vez al mes.

Medida 10. A los socios de la empresa debe hacerseles llegar toda la información de los temas a tratar en la Junta de Socios, ya sea a su domicilio o por medio de la página de internet de la entidad. Dicha información debe contener la propuesta de candidatos para la administración, la cual surge de las propuestas que los socios envían durante la convocatoria, el lugar específico, fecha y hora de la reunión, y el orden del día, el cual debe estar desglosado para evitar que unos puntos se confundan con otros, lo cual facilita que el socio presente sus propuestas durante la reunión.

Medida 11. Es recomendable que temas como cambio de objeto social, cambio de domicilio social, disolución anticipada y segregación sean tratados por la Junta de Socios y no por los administradores. También se recomienda que la empresa tenga a disposición medios electrónicos, los cuales le permitan al socio que no pueda asistir, participar de forma virtual en la junta.

Medida 12. Con el fin de garantizar el desarrollo eficiente de las funciones, la Junta de Socios puede apoyarse en comités que

traten temas más específicos, sin que ello signifique delegar su responsabilidad. Cada comité debe tener al menos un miembro de la Junta. Las funciones de cada comité deben incluirse en el Reglamento. Dentro de los comités que se pueden crear, se recomiendan los siguientes:

- Comité de Nombramientos y Retribuciones, el cual cumple funciones como revisar el desempeño de los administradores, proponer políticas para los salarios que devengan los empleados, el nombramiento y remoción del Gerente de la compañía y las pautas o criterios por los cuales la empresa contrata a sus principales ejecutivos.

- Comité de Gobierno Corporativo, cuyas funciones son procurar que los grupos de interés tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información de la empresa; informar acerca de la gestión del Comité de Auditoría, y revisar y evaluar la gestión del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

- Comité de Auditoría, cuya principal función es fijar las políticas bajo las cuales se elaborará y presentará la información financiera a la Junta de Socios y a los grupos de interés.

CONTROL DESDE EL MODELO COSO I Y LEY SARBANES OXLEY A APLICARSE EN EL CONTEXTO COLOMBIANO Y EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En los últimos años se han desarrollado varios marcos de control basados en

propuestas a nivel internacional, principalmente en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, y Australia, dando como resultado marcos de control, como COSO, COCO, CADBURY, KING, entre otros.

El informe COSO I nace del “Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission, una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y a las entidades del gobierno sobre aspectos críticos del gobierno de la organización, la ética empresarial, control interno, gestión de los riesgos y el fraude y la presentación de informes financieros de la empresa” (Salles, Sáinz-Grant Thornton). Dicho informe, diseñado para mejorar la administración de los riesgos a los cuales están expuestas las empresas y el gobierno corporativo, generó una organización de los conceptos globales, produjo aceptación por parte de las empresas, los entes de control y regulación, y actualizó la forma de diseño y evaluación de los procesos de control interno.

En la aplicación del Informe COSO I en las empresas, los administradores juegan un papel importante, lo cual se da en respuesta al continuo cambio e innovación que se presenta en la apertura de nuevos mercados y el acceso a nuevos procesos que le permitan a cada empresa tener un crecimiento notable y un nivel competitivo adecuado. Aunque para los administradores resulta complejo establecer un control que lleve en su totalidad al éxito completo dentro y fuera de la organización, han buscado

incansablemente la manera de instaurar controles que minimicen los diferentes retos y amenazas, al igual que las oportunidades que se vean a corto, mediano y largo plazo. Estos controles, denominados internos, son útiles para entender el significado y la utilidad del informe, ya que dan las pautas para el análisis del mismo y la importancia de una buena orientación administrativa de las empresas, pues se convierten en una herramienta fundamental para su desarrollo, apuntando a una serie de elementos de gestión basados en la estrategia desde distintas perspectivas que les permitirán tener seguridad, transparencia, gestión de calidad en los procesos y la información que se maneja.

CONTROL INTERNO

Según la Real Academia de la Lengua, el control interno se refiere a la comprobación, inspección, monitoreo etc., de los procesos existentes en una empresa, los cuales le permiten desarrollar una habilidad para obtener un nivel competitivo y sólido que le garantice acceder y actuar con rapidez al crecimiento del ambiente de negocios.

En general, es un proceso llevado a cabo por los administradores, en el cual se involucran todos los integrantes de una organización, mediante procedimientos de mejora basados en indicadores medibles que les permitirán obtener resultados y corregir los posibles errores percibidos, diseñando un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Éstos, a su vez, brindan un grado de seguridad razona-

ble en cuanto al logro de los objetivos estratégicos orientados al buen desarrollo de la empresa. Deben ser propuestos dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las normas y leyes.

INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREADWAY COMMISSION - COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY)

El Informe COSO es el principal marco referencial que sirve como guía para llevar a cabo la evaluación de los sistemas de control interno en la labor del auditor. Este informe implica un proceso de continua actualización y monitoreo, en donde todos los componentes se interrelacionan para ir conjuntamente al desarrollo de controles, estrategias y evaluación de la administración e identificación de los riesgos.

El informe COSO I está compuesto por cinco componentes estructurales, los cuales se interconectan y se adaptan a la forma de dirección de la entidad y los procesos de gestión que se desarrollan en ella, constituyendo así un marco conceptual compuesto de cinco elementos y cuatro objetivos.

Igualmente sirve como Sistema integrado de Control Interno, en el cual se puede identificar la definición de éste y su tratamiento, por medio del diseño de estándares que permitan evaluar y mane-

jar de manera adecuada los sistemas de control de riesgos de la entidad. Además, deja ver la importancia del Control Interno dentro de la gestión estratégica como elemento de reconocimiento y análisis para la toma de decisiones, tomándolo como un instrumento que garantiza tener un seguimiento dentro de los procesos por parte de la administración. Éstos son los encargados de obtener, a través de él, una información verídica, transparente, clara, objetiva y oportuna acompañada de una serie de elementos basados en el cumplimiento de la normatividad a la cual está regida la organización, el aseguramiento de los procesos bajo principios de eficiencia y eficacia que garantice el desarrollo de la organización.

COMPONENTES DEL INFORME COSO

El Informe COSO está formado por cinco componentes relacionados entre sí. Nacen de la manera como son manejados los negocios de las organizaciones ligados con los procesos administrativos. Estos elementos forman un sistema que responde a las circunstancias cambiantes del entorno, influyen en el sistema de gestión, rescatando la importancia del recurso humano en una empresa y la necesidad de que éste participe activamente en el proceso de Control Interno; colaboran con la eficiencia y eficacia de las actividades operativas; permiten determinar si el control interno es eficaz; diferencian el enfoque tradicional del control interno al área financiera con el actual, y ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Aunque estos componentes son aplicables a cualquier tipo de empresa dependiendo de su tamaño, ya sea grande, mediana o pequeña, cabe resaltar que resulta más práctico aplicar de otra manera los controles a las pequeñas empresas, ya que por su estructura se pueden emplear controles menos formales pero orientados a obtener el mismo nivel de eficiencia que las grandes compañías.

AMBIENTE DE CONTROL

Es un elemento esencial en la organización, pues es el que proporciona una atmósfera adecuada en el comportamiento de los miembros de la entidad y el control de los mismos mediante códigos de conducta, los cuales fomentan la participación de los valores, el trabajo en equipo y políticas y procedimientos adecuados que influyan en la conciencia de control de sus miembros. Además tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es la base de los demás componentes puesto que de éste se integran los demás y ejercen su desarrollo conjunto, ya que hace posible identificar ciertos factores, como la integridad, valores éticos, competencias, y manejo administrativo frente a los empleados y las decisiones que toman los administradores.

Factores que lo constituyen:

- Integridad y valores éticos.

Los valores éticos, costumbres, hábitos, y creencias en una entidad, evidenciados en la cultura corporativa, ayudan a

determinar la conducta de sus miembros, orientan su integridad y compromiso, y fomentan la buena reputación de la misma. Un clima ético vigoroso promueve el bienestar y contribuye a la eficacia de las políticas y sistemas de control.

– Competencia profesional.

Con el fin de asegurar que los puestos de trabajo sean ocupados por personas capaces, competentes, con un nivel de preparación adecuado, y con experiencia, es necesario establecer procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción, los cuales determinen el nivel de competencia requerido para las diferentes tareas y permitan traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Estos aspectos deben ser útiles para la consecución de objetivos, planes y estrategias y deben incluir orientaciones, capacitaciones y adiestramientos en forma práctica y metódica. De esta manera se asegura que todas las personas vinculadas a una entidad sean competentes, cualidad que les permite comprender la importancia del control interno, aspecto esencial para que éste opere eficazmente.

– Atmósfera de confianza mutua.

La atmósfera de confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción, y la cooperación y delegación que se requiere para un desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización. La confianza dentro de la organización

asegura la comunicación abierta, de manera tal que las personas vinculadas a una entidad pueden asegurarse de que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona, lo cual fortalece el Control Interno ya que reduce la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de un único agente.

– Filosofía y estilo de dirección.

La filosofía y estilo de dirección comprende los elementos que hacen referencia a la forma de administrar una empresa. Entre dichos elementos se encuentran:

- La dirección debe ser encaminada a un planteamiento en el cual se afronten los riesgos empresariales al momento de emprender negocios, y se consideren aspectos negativos y positivos de cada alternativa. De esta manera se genera una actitud positiva de control interno, lo cual permite comprenderlo y respetarlo.
- Una empresa administrada informalmente puede controlar las operaciones por medio del contacto personal con los administradores claves. En cambio, en la administración formal es posible confiar en políticas estrictas, indicadores de desempeño e informes de excepción.
- Actitudes frente a la información financiera, principios contables, procesamiento de datos, funciones de contabilidad, entre otros.
- Estructura, plan organizacional, reglamentos, manuales de procedimiento,

delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

La estructura organizacional permite definir niveles de autoridad y responsabilidad, debe ser adaptada a las necesidades de la empresa y debe ser acorde con su tamaño para evitar que el flujo de información no sea eficiente. Por ejemplo, una empresa pequeña con una organización muy compleja evita que los niveles comuniquen entre sí información necesaria para la buena marcha de la misma. Dicha estructura es realizada en forma de organigrama, el cual debe contener las relaciones jerárquicas y funcionales de todos los miembros de la entidad. El organigrama ayuda a fortalecer el ambiente de control, pues estimula a enfrentar y solucionar problemas actuando siempre dentro de los límites de autoridad, y además permite que cada miembro conozca cómo su trabajo aporta al alcance de los objetivos.

En cuanto a la delegación de autoridad, es importante que los miembros de la empresa que se encuentran en las líneas bajas tengan poder de tomar decisiones, ya que son ellos quienes diariamente están en contacto con los clientes de la empresa. Esta es una manera de motivarlos a tener iniciativa en cuanto a los aspectos referentes de la empresa, factor sustancial para que generen sentido de pertenencia.

– Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.

Las prácticas de recursos humanos tienen como objeto percibir los niveles que la empresa debe tener de integridad, comportamiento ético y competencia

por parte de los empleados. Es importante tener en cuenta las políticas de recursos humanos existentes o la necesidad de crearlas, pues permiten crear estímulos para la atracción de nuevos talentos o del mantenimiento de personas competentes, que contribuyan al desarrollo de la organización, lo cual permite el logro de los planes y objetivos establecidos.

– Consejo de Administración, Comité de Auditoría, etc.

El objetivo de estos comités es evaluar la gestión de los administradores, identificando y comunicando las acciones que afecten la consecución de objetivos con el fin de presentar alternativas de solución; esta labor es de vital importancia en el funcionamiento del sistema de Control Interno, ya que ayudan a mejorarlo y reforzarlo. Para su efectivo desempeño deben estar integrados por miembros de capacidad y trayectoria, lo cual les permite apoyar objetivamente a la dirección mediante su guía y supervisión. Además, es recomendable que los directores sean externos, con el fin de procurar su independencia frente a los administradores.

VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Todas las empresas están expuestas a algún tipo de riesgos, que afectan la posibilidad de sobrevivir y de competir con éxito. Aunque no existe manera de reducirlos a cero, sí es posible determinar el nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

Los riesgos que identifica la dirección están relacionados con los procesos críticos en los cuales se involucran las áreas de las empresas. Por medio de la auditoría interna se identifican dichos riesgos y se establecen prioridades de revisión a las actividades con probabilidades de riesgo mayor. Primero se deben identificar los objetivos internos para luego proceder a identificar y analizar los riesgos latentes y futuros en la organización, ya que en las condiciones cambiantes de la economía y en los factores ligados a la empresa, se hace necesario identificarlos plenamente para diseñar elementos de procedimiento y tratamiento de riesgos.

La organización debe observar la totalidad de los riesgos, aceptarlos y tratarlos de acuerdo con los objetivos previamente establecidos. Los riesgos son:

- Estratégicos.
- Financieros.
- Operativos.
- Recursos Humanos.
- Cumplimiento.

Los riesgos se deben aceptar y superar con el apoyo de todos los miembros de la organización, además los objetivos deben ir de acuerdo con las políticas fijadas por la dirección, buscando el trabajo conjunto con la misión, visión y estrategias, para reducir el riesgo. Este proceso va acompañado de la identificación de los acontecimientos que puedan afectar a la organización, acontecimientos que serán determinados por la administración por medio de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

Es importante tener en cuenta las siguientes etapas para determinar la naturaleza del riesgo:

- Estimar el riesgo.
- Probabilidad de ocurrencia.
- Análisis del tratamiento del riesgo de tal manera que se busque eliminarlo, reducirlo, terminarlo, identificarlo y controlarlo de manera adecuada.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Constituyen el elemento central de control interno. Son todas aquellas políticas y procedimientos que facilitan la administración y minimización de riesgos. Las actividades de control son desarrolladas por todas las personas vinculadas a la empresa. Se parte de la elaboración del mapa de riesgos, los cuales se destinan a prevenir su ocurrencia, minimizar su impacto y procura restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

Antes de establecer dichas actividades de control es necesario que la organización cuente con objetivos establecidos, acerca de sus metas, planes estratégicos, presupuestos, indicadores, entre otros. Estas actividades se orientan a identificar políticas y procedimientos que permitan a los administradores el cumplimiento de objetivos establecidos en la organización. Éstas se pueden ejercer por medio de la revisión, inspección, control, y conciliación, tanto de los procedimientos existentes como el de la delegación de funciones dentro y fuera de la organización.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los sistemas de información son un conjunto de elementos que permiten administrar datos e información. Dichos elementos son personas, datos y actividades, que interactúan entre sí para procesar datos generando información elaborada y distribuyéndola en función de los objetivos. Dentro de una empresa deben ser claros, oportunos y precisos para que permitan informar tanto a los empleados como a los administradores el cumplimiento satisfactorio de sus responsabilidades, y garanticen el curso normal y control del negocio por medio de la presentación de los diferentes informes, ya sean de índole operacional, financiero, entre otros reportes. No solo se deben tener en cuenta los datos que se generan a nivel interno, sino también aquellos que se dan a nivel externo, ya que se constituirán como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y rendición de informes internos y externos.

Los sistemas de información cumplen tres objetivos dentro de una empresa:

1. Automatizar procesos operativos: permite procesar transacciones como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc.
2. Proporcionar información útil para la toma de decisiones de gestión, ya que generan datos internos y externos, los cuales permiten que la alta dirección esté al tanto de las actividades y las condiciones de la empresa.
3. Lograr ventajas competitivas a través de la implantación y uso de la tecnología

de información, pues producen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas útiles para dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

En cuanto a la comunicación, debe ser efectiva y deben existir canales que permitan que fluya de arriba a abajo, y viceversa. La alta dirección es la responsable del primer canal, y debe dar un mensaje claro a todo el personal, el cual permita que entiendan sus responsabilidades, el papel que tienen en el proceso de control interno y cómo sus actividades están relacionadas con las de los demás. El segundo canal es un poco más complicado, sobre todo en empresas grandes; sin embargo, su existencia es de vital importancia para lograr un ambiente de organización y buena gestión, porque, por ejemplo, los empleados que están en contacto directo con el público están en posición de reconocer los problemas fácilmente, y si este canal es eficiente pueden comunicarlos, estando seguros de que sus superiores no los pasarán por alto, y sobretodo que no adoptarán medidas contra ellos.

Además de la comunicación interna debe existir una externa, que involucre a accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Esto permite que comprendan lo que ocurre dentro de la empresa y se enteren de datos importantes sobre el Control Interno.

SUPERVISIÓN O MONITOREO

Es importante la existencia de un proceso que permita evaluar el funcionamiento del sistema de control interno de manera periódica, ya que a medida que cambian los factores internos y externos, los controles

que al iniciar el proceso eran efectivos puede que ya no ofrezcan la seguridad razonable de antes. En caso de que los controles implementados presenten deficiencias deberán ser informados a los órganos previamente establecidos para la evaluación de control y a la alta gerencia solo en caso de que las falencias encontradas sean graves. La periodicidad de las supervisiones depende de los riesgos que se estén controlando y del grado de confianza que la dirección tenga en el proceso.

Las supervisiones pueden ser continuas, las cuales se dan en transcurso de las operaciones e involucran actividades de dirección, las llevadas a cabo por el personal, y evaluaciones periódicas, las cuales dependen de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

La supervisión puede llevarse a cabo en los siguientes pasos:

- Una vez identificados los riesgos y amenazas, realizar seguimientos para que se garantice un adecuado desarrollo, y por lo tanto se puedan hacer las respectivas correcciones.
- Hacer un seguimiento mayor a aquellas áreas donde se presente mayor probabilidad de riesgo.
- Implementar medidas de control y seguimiento de las diferentes actividades y seguir con el continuo seguimiento de los procesos establecidos.
- Efectuar posterior evaluación de las herramientas utilizadas para el manejo de los riesgos.

– Por último, hacer presentación de las conclusiones y recomendaciones a seguir para el control, soportado en documentos, utilizados como medio probatorio y de verificación

LEY SARBANES OXLEY (SOX) (SOA) (SARBANES OXLEY ACT)

Como se mencionó al principio del documento, alrededor de los años 2001 y 2002, en Estados Unidos se presentaron ciertos inconvenientes de tipo financiero y económico, los cuales se vieron reflejados en escándalos financieros por parte de algunas grandes corporaciones. Estas fueron las compañías que llegaron al límite e hicieron más notoria la crisis que se estaba viviendo desde años atrás y que en gran medida afectó la profesión contable y su rol dentro de las organizaciones. Estos hechos desataron una gran crisis de credibilidad por parte de los inversionistas, lo cual desarrolló una incertidumbre incansable de qué y cómo invertir; sin embargo, no se veía ninguna acción debido a la desconfianza que se tenía, y esto se vio reflejado en la caída de la bolsa producto del temor de los inversionistas.

Después de transcurridos estos hechos, se desarrolló una alerta por parte del gobierno de los Estados Unidos que en su potestad decidió actuar de manera inmediata por medio de una reforma que inicialmente se dio por parte del Congreso y la Comisión de Valores (SEC), cuyo fin estaba dirigido a devolverle la confianza a la información corporativa revelada, naciendo de este modo la Ley SOX, como un instrumento de carácter gubernamental que permitiera reducir y controlar estos sucesos antiéticos que se

desarrollaban dentro del mundo de las organizaciones producto de la competencia. La Ley Sarbanes Oxley fue una propuesta hecha por el senador Paul Sarbanes y el congresista Michael G. Oxley.

En cuanto a control interno, la ley Sarbanes Oxley se refiere al aseguramiento de la información financiera y la presentación de la misma bajo principios de credibilidad, transparencia, eficacia, entre otros, y proporciona aquellos requisitos y servicios que legalmente puede suministrar la firma de auditoría y la manera como interactúan la empresa y el auditor contratado. También recalca el trabajo que se debe hacer para suministrar reportes financieros con un alto nivel de aseguramiento y veracidad, pide crear comités de auditoría, y resalta la importancia de la debida certificación de los informes que son presentados anualmente en compañía de los sistemas de control interno.

Estos principios están establecidos en las siguientes secciones de la Ley:

Sec. 302 Responsabilidad de la compañía por los Informes financieros.

Sec. 404 Evaluación de la gerencia de los Controles internos.

CONCEPTOS DE RIESGOS DESDE EL MODELO COSO II, APLICADO A LAS NECESIDADES DE LAS PYMES

La administración de riesgos corporativos (ERM) es un proceso sistemático y lógico que debe ser llevado a cabo por todos los niveles de la organización. Este

método se encarga de establecer el contexto, identificar, evaluar, analizar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos que afectan una actividad, tarea, proyecto o proceso, minimizando pérdidas y maximizando utilidades, aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades diarias. Éste es realizado por la gerencia y mediante él se identifican los eventos potenciales que puedan afectar a la organización y su manejo, con el fin de proveer una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos.

OBJETIVOS DE ERM

- Minimizar perdidas y maximizar oportunidades.
- Lograr que la empresa aplique procesos de administración de riesgos que utilicen los recursos humanos y físicos que la empresa posee, y que le permitan identificar de manera oportuna los eventos que puedan afectar la consecución de los objetivos.
- Establecer sistemas de controles internos que ayuden a reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Aprender a identificar eventos que no suponen un riesgo sino una oportunidad, y aprovecharla.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al tratamiento de los riesgos.
- Optimizar el uso de recursos.
- Establecer objetivos que tengan en cuenta los riesgos que se puedan presentar.

- Incluir las probabilidades de riesgo en los planes estratégicos de la empresa.
- Mejorar reportes de riesgos.

BENEFICIOS DE ERM

Las empresas que aplican procesos de administración de riesgos crean ventajas competitivas, ya que están en capacidad de:

- Coordinar el nivel de riesgo aceptado con la estrategia de la empresa: ésta es una manera de asegurar la consecución de los objetivos, ya que, por decirlo de alguna manera, son acordes y están preparados para los eventos contingentes que la empresa pueda enfrentar en el transcurso de su desarrollo.
- Unificar crecimiento, riesgo y rendimiento: ERM mejora la capacidad de la empresa de identificar y tratar riesgos, lo cual permite aceptar niveles aceptables compatibles con el crecimiento y el rendimiento trazados en los planes estratégicos de la empresa.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo: la finalidad del proceso de administración de riesgos es tomar decisiones que permitan reducirlos, eludirlos, compartirlos o aceptarlos.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas: por medio del ERM la empresa mejora su capacidad para identificar, tratar y tomar decisiones sobre eventos contingentes.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad: los riesgos que la empresa

enfrenta la afectan a nivel general y de procesos, razón por la cual es importante interrelacionar los impactos; el proceso de administración de riesgos mejora la capacidad de llevar a cabo esta tarea.

- Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples: el desarrollo de los negocios está sujeto a riesgos inherentes que no se pueden reducir a cero, pero sí tratar de disminuir. ERM le proporciona a la empresa la facilidad de llevar a cabo esta tarea.

- Aprovechar oportunidades: los eventos contingentes que la empresa enfrenta no siempre son clasificados como riesgos: en algunas ocasiones representan oportunidades.

- Racionalizar el uso de recursos: por medio del ERM la empresa logra apreciar las necesidades de capital y mejorar su distribución.

COMPONENTES DE ERM

AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno es la base fundamental de los componentes restantes del proceso de administración de riesgos, ya que incide en la concientización del personal en cuanto al riesgo y al control, en el diseño de las estrategias y objetivos y en la identificación de riesgos. Es en sí el contexto en el cual se va a aplicar la gestión de riesgos corporativos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se deben plantear mediante un proceso establecido por la

dirección, estar en línea con el cumplimiento de la misión y la visión, y ser consecuentes con el riesgo aceptado. Estos aspectos se aseguran mediante la administración de riesgos corporativos.

Se deben establecer cuatro tipos de objetivos:

- 1. Referentes a las operaciones: orientados a la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- 2. Referentes a la elaboración de la información: orientados a la eficacia en la elaboración de la información.
- 3. Referentes al cumplimiento: orientados al cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- 4. Estratégicos: alineados con la misión y la visión.

Establecer objetivos de cada categoría permite abarcar las diferentes necesidades de la entidad, y centrarse en diferentes aspectos de la administración de riesgos. Dichos objetivos deben estar bajo la responsabilidad de la dirección.

Identificación de eventos

Los eventos son sucesos potenciales que afectan el logro de los objetivos de manera positiva o negativa. Si su impacto es positivo son oportunidades que la gerencia debe encaminar hacia los objetivos; si es negativo, son riesgos que deben ser evaluados y administrados.

La identificación de riesgos se realiza mediante los siguientes pasos:

a. Hacer una lista de todos los riesgos que pueden afectar a la empresa:

En esta lista deben incluirse todos los riesgos, aun cuando no sean controlados por la empresa, ya que aquellos que no se identifiquen serán excluidos del análisis más adelante.

b. Establecer causas:

Es útil para identificar las múltiples formas y escenarios en que pueden presentarse. En este aspecto es de vital importancia no omitir causas significativas, con el fin de enfocar los controles a ellas.

c. Identificar controles existentes:

Identificar procedimientos y políticas encaminados a minimizar los riesgos, y evaluar sus fortalezas y debilidades

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Por medio de la evaluación de riesgos es posible identificar el impacto de éstos en la consecución de objetivos. Esta evaluación identifica dos aspectos: probabilidad e impacto, y se realiza teniendo en cuenta dos enfoques de riesgos: inherentes y residuales.

RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos debe determinarse cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta, la empresa evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro del nivel de riesgo

aceptado. Además, identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente, o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

La respuesta más apropiada se encuentra entre las siguientes categorías:

- Evitarlo: de esta manera se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: busca reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: se transfiere o comparte una porción del riesgo reduciendo la probabilidad de ocurrencia.
- Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Políticas y procedimientos encaminados a asegurar que las respuestas al riesgo sean implementadas de manera adecuada y oportuna.

Las actividades de control deben orientarse de manera que cumplan con los objetivos relacionados con las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y reglamentos. Son de tipo preventivo, detector, manual, computarizado y controles gerenciales, e incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, segregación de funciones, entre otras.

Las actividades de control se establecen para implantar la respuesta a los riesgos de manera eficiente; sin embargo, en algunos casos constituyen en sí la respuesta al riesgo.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una empresa involucra dos aspectos:

a. A las personas, dentro de las cuales se lleva a cabo hacia todos los niveles:

- Hacia abajo, para comunicar las responsabilidades de gestión de riesgos, de manera que el personal entienda que las actividades individuales contribuyen al logro de objetivos a nivel general.
- Hacia arriba, para facilitar la comunicación de información significativa.

– Con terceros, para involucrarlos con la entidad, aumentando su confianza, atrayendo capital, clientes, proveedores, préstamos, entre otros.

b. A los sistemas de información, ya que al manejar datos externos e internos se produce información que facilita la gestión de riesgos y toma de decisiones.

- La comunicación debe asegurar que los riesgos se identifiquen, evalúen y se les dé respuesta.

MONITOREO

El proceso de gestión de riesgos corporativos debe monitorearse a través de los componentes con el fin de identificar su efectividad, utilizando:

- Actividades de monitoreo continuo: llevadas a cabo durante el curso normal de las operaciones. Este tipo de evaluaciones incluye revisiones diarias de la información.
- Evaluaciones puntuales: realizadas por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, como el departamento de auditoría interna, profesionales externos, o por ambos. El alcance incluye todos los aspectos de la entidad y los componentes de gestión de riesgos corporativos, y la frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo, aunque en algunos casos son originadas por cambios en los procesos de la empresa.
- Una combinación de ambas formas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es de gran importancia implementar el Gobierno Corporativo en las pequeñas y medianas empresas, ya que son todas aquellas normas y parámetros sobre los cuales se debe llevar el curso de la compañía, ya que implican la necesidad de ser transparentes y claros con la información que manejan y éstas componen el 85,5% de las empresas colombianas, es decir, manejan la gran mayoría del comercio colombiano (IBERPyme).

Como primera medida, para poder saber qué pretende la compañía deben ser establecidos los objetivos que se van a perseguir mediante el desempeño de ésta, pues de otro modo no existiría una

adecuada orientación que determine el sentido de la empresa.

Muchas empresas desarrollan sus operaciones sin tener en cuenta el debido control que requieren, permitiendo que existan ineficiencias en los sistemas de información y documentación. Es por esto que se recomienda la debida implementación del control de riesgos teniendo en cuenta lo establecido por COSO.

Se encomienda a las entidades la implementación de sistemas de evaluación de riesgos que le permitan a la empresa conocer el impacto y la probabilidad de que ocurran riesgos que afecten la realización del objeto social de la compañía.

Es importante que se implemente en la empresa la administración de riesgos (ERM) para lograr no solo minimizar la cantidad de riesgos que se presentan y su nivel de impacto que tienen, sino además para maximizar las oportunidades que se le presentan a la compañía mediante su desempeño. Para lograr la consecución de los objetivos de la empresa, es importante que se realice una implementación del control. Sin embargo, ésta debe realizarse por todos los integrantes de la compañía en conjunto y no solo a los auditores internos, de tal modo que se pueda aplicar en todos los niveles de la compañía y garantizar que como primera medida se asegure el correcto funcionamiento a nivel interno y después sí se busca el buen desempeño a nivel externo.

Para poder obtener el máximo aprovechamiento de los recursos de la

entidad, se recomienda a la compañía implementar ERM, de tal modo que con el establecimiento de pautas para su desempeño se logre emplear lo que se tiene adquiriendo su mejor resultado.

El manejo de una continua supervisión de las actividades de la empresa es importante para que la posibilidad de existencia de los riesgos se disminuya y de este mismo modo no se acumulen, ocasionando ineficiencias en el desarrollo operacional de la compañía.

Para un correcto funcionamiento de la empresa y una adecuada consecución de los objetivos propuestos por la empresa al inicio de su operación, es importante que se tenga en cuenta al personal como persona primero antes que como herramienta para lograrlos. De este modo, la empresa debe asegurar sus políticas y filosofía basadas en los derechos humanos.

Dentro de las políticas de la empresa es fundamental tener establecida la importancia de no realizar o hacer parte de procesos en los que se maneje fraude. De este modo la empresa puede dar fe de la transparencia de sus operaciones, aumentando su credibilidad por parte de agentes externos, como accionistas, clientes, proveedores, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualicese.com. Ley Sarbanes Oxley Sox. Introducción a la Ley Sarbanes. [En línea] [<http://actualicese.com/editorial/especiales/navidad/2005/Sarbanes/Index.htm>], citado el 21 de mayo de 2010.
- Actualicese.com. Ley Sarbanes Oxley Sox. Caso Enron, una enseñanza de toda la vida para los profesionales contables. [En línea] [www.actualicese.com/actualidad/2009/12/02/caso-enron-una-enseñanza-de-toda-la-vida-para-los-profesionales-contables/], citado el 28 de mayo de 2010.
- Datasec. Control interno basado en el informe COSO [en línea]. [www.datasec-soft.com/.../Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt], consultada el 3 de mayo de 2010.
- Dellitte (2009). *Control interno efectivo: Hacia un nuevo estándar internacional*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Ley Sarbanes Oxley, Aporte realizado por Raúl Vásquez Erquicio, Gerente de División Auditoría Interna, Ferreyros S.A.A. Lima- Perú.
- Marín de Guerrero, María Alejandra. Nuevos conceptos de control interno. Informe COSO [en línea]. [www.circulo-icau.cl/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf], consultada el 3 de mayo de 2010.
- Mantilla, Samuel Albert (1994). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ministerio de Comercio. "Control Interno. Historia y antecedentes en Colombia". [en línea]. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/controlinterno/CI>.
- Página COSO/Internal Integrated Framework/ Traducción UNAB/1995 [Consultada el 5 de mayo de 2010].
- Popritkin, Alfredo. Fraudes contables en Estados Unidos: WORDLCOM. [en línea]. [<http://fraudescontables.blogspot.com/>], Consultada el 28 de mayo de 2010. [www.iprofesional.com].

- com/notas/51262-Por-que-el-control-interno-llega-ahora-a-las-Pyme.html].
- Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBER-PYME). Estadísticas año 2007. [en línea] [www.iberpymeonline.org/Documents/PymesColombia.htm], consultada el 15 de abril de 2010].
- Real Academia de la Lengua. Definición "Control". Fuente diccionario de la Real Academia de la Lengua [Consultado el 10 de mayo de 2010].
- Rozen. Carlos F. "Modelo Simplificado Informe Coso, para Pymes. [en línea]." [www.iprofesional.com/notas/51262-Por-que-el-control-interno-llega-ahora-a-las-Pyme.html], consultada el 11 de junio de 2010.
- Sarbanes-Oxley sección 404 [en línea]. [www.felaban.com/boletin_clain/revista_5_sarbanes_oxley_seccion.doc]. Consultada el 5 de mayo de 2010.
- Salles, Sáinz-Grant Thornton, S.C. "Control Interno sobre el reporte financiero" Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission: [En línea] en: [www.ssgt.com.mx/pdf/repfinanciero.pdf]. consultada el 10 de mayo de 2010.
- Sincelejo, Sucre. Colombia. Control interno [en línea]. [http://sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_con_trol_interno.pdf], consultada el mayo 3 de 2010.