



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PRODUCTIVIDAD**

Título:

Sistema de Gestión del Control Interno en las PYMES.

Sustentado por:

**Edwin Rafaelin Severino Santana
Mat.: 2004-1887**

Asesor (a)

Sención Raquel Zorob Avila

**Distrito Nacional
Diciembre, 2016**

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES	
1.1 Origen y evolución del control interno en las empresas.....	6
1.2 Tendencias del control interno en pymes.	19
1.3 Diagnóstico y situación actual del control interno en las pymes en la república dominicana y la región.....	33
CAPITULO II: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO EN PYMES DE MANUFACTURA.	
2.1 Requisitos o condiciones para un sistema de gestión de control interno para pymes	43
2.2 Fundamentos teóricos de sistema de gestión del control interno (sicop). Sus componentes.....	45
2.3 Estructura del sistema de gestión de control interno en pymes de manufacturas.....	61
CAPITULO III: VALORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO (SICOP) PARA LAS PYMES.	
1.1 Ejemplificación en el sistema de gestión de control interno propuesto (sicop) en las pymes manufactureras.....	66
1.2 Ventajas y desventajas del sistema de gestión de control interno (sicop) en las pymes.....	68
Conclusiones y recomendaciones	70
Referencias bibliográficas	72

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas Pymes, forman parte importante de la economía de los países, pese a que carecen de lineamientos y controles que puedan garantizar seguridad y eficiencia en las operaciones, al mismo tiempo brindar confianza en sistema crediticio, con el objetivo de adquirir préstamos a tasas razonables para que estos puedan competir en el mercado. El objetivo de esta investigación es elaborar o implementar un modelo de gestión en control interno, con el cual se pueda reenfocar estas entidades y resolver estos problemas, mediante componentes y herramientas, tales como la planeación estratégica, la capacitación, control interno, la delegación de funciones, otros. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para su mejor comprensión, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que se puedan iniciar acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas. En dicha investigación se verifican varios modelos de gestión, de los cuales se asume el más adecuado, que pueda mitigar estos problemas. Hoy en día las Pymes en República Dominicana, aportan el 27% al Producto Interno Bruto y generan el 57% de los empleos. Más del 77% de las Pymes están concentradas en la zona urbana y menos de 23% se localiza en la zona rural. La mayoría pertenece al sector comercio (46,6%) y servicios (31,6%). El 58% de las pequeñas empresas se abastece de almacenes mayoristas y solo el 9% compra directamente a productores de materias primas. El 12% de las pequeñas empresas señala que opera con trabajadores no pagados; es decir, la componen el propietario y su familia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las Pymes en República Dominicana, aportan el 27% al Producto Interno Bruto y generan el 57% de los empleos. Más del 77% de las Pymes están concentradas en la zona urbana y menos de 23% se localiza en la zona rural. La mayoría pertenece al sector comercio (46,6%) y servicios (31,6%).

El 58% de las pequeñas empresas se abastece de almacenes mayoristas y solo el 9% compra directamente a productores de materias primas. El 12% de las pequeñas empresas señala que opera con trabajadores no pagados; es decir, la componen el propietario y su familia. (AIRD, 2016)

Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros, quienes perciben a las PYMES como clientes poco confiables y de riesgo, pero también por las propias dificultades de las entidades de este sector. La escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de directivos, el establecimiento de metas de muy corto plazo, debido a la falta de visión estratégica, que impide identificar oportunidades a futuro y planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos.

En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el “olfato” del gerente o dueño de la empresa.

Con el pasar de los tiempos los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, al mismo tiempo de los profesionales responsables de implementar novedades y otras formas de mejorar y perfeccionar los controles, esto es de vital importancia por cuanto el Control Interno es fundamental para que una organización alcance, a través de una evaluación de su misión, visión y valores el logro de sus objetivos y metas propuestas, de no ser así sería imposible que se puedan definir los parámetros y medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

De esta manera es inevitable contar con buen sistema de gestión en control interno el cual debería medir las decisiones correctas, además, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

En el capítulo I se encuentran diferentes definiciones a través de los años que han ido evolucionando y creando teorías cada vez más efectivas y ajustadas a los nuevos esquemas, que han surgido como necesidades de salvaguardar los activos de las entidades. Desde 1949, cuando El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA, denominó formalmente el término de control interno, definiéndolo como; El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro

de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un “sistema” de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. La aplicación de estos métodos o modelos a la pequeña y mediana empresa ha constituido un reto, en donde se han ajustados varios modelos, lo que define la tendencia en los últimos 50 años, entre estos se encuentran: El Modelo Coso; el cual es un proceso efectuado por la Dirección, la alta gerencia y el resto del personal para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Los objetivos del control interno, según Coso, son: la eficacia y eficiencia en las operaciones. La confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con las leyes y normas que sean aplicables, a partir de cinco componentes fundamentales: ambiente de control, análisis de riesgo, actividad de control, sistemas de información y comunicación y monitoreo.

El informe COCO es un producto de una profunda revisión del comité de criterios de control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el informe coso. (Lema, 2013)

En el capítulo II, se asume el modelo de control Kontrag, Ley de Control y Transparencia en los Negocios – Alemania, con el objetivo de Mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas, amparándose en los fundamentos de Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del control y administración), el análisis y evaluación sistemática del riesgo y comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos.

El modelo Cadbury el cual adopta una interpretación amplia del control, mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto financiero y de cualquier tipo. Este con objetivos orientados a proporcionar una razonable seguridad de; efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y reportes financieros y cumplimiento con leyes y reglamentos.

El modelo Sicop de un marco de referencia sobre el deber ser del control en cualquier empresa, se comparó este marco de referencia con lo encontrado en las Pymes y se definieron sus necesidades de Control, lo cual sirvió de base para modelar el sistema de control diseñado para las pymes el cual consta de tres subsistema: el preventivo, el ejecutivo y el de diagnóstico.

CAPÍTULO I

EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES.

1.1. Origen y evolución del control interno en las empresas.

El control interno surge de la necesidad del comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. (controlinternohoy.blogspot.com, 2010, págs. pp.6 -18)

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios. En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas. Debido a esto los contadores idearon la comprobación

interna, la cual era conocida como: “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo

primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. A continuación se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

Evolución del Control Interno.

Existen varias definiciones y consideraciones acerca del Control Interno, pero la primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA, en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957, lo define:**

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica.

- **En 1958, se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.**

Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su

puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

- **William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965:**

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

- **En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:**

“El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”.

- **Segunda Convención Nacional de Auditores Internos, auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:**

“Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa”.

- **E. Fowler Newton, Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976:**

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

- **En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:**

El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

- **Según el Informe INTOSAI el control interno promueve:**

- Operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

INTOSAI se enfoca fundamentalmente a sus objetivos. Siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su

efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

- **Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno:**

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

- **En el libro Auditoría, según sus autores Cook y Winkle:**

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

- **Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994:**

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la

eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

- **Según Holmes, 1994 lo define como:**

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Holmes, 1994)

- **Catácora, en 1996:**

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (Catácora, 1996)

- **Una definición extraída del documento conocido como Standars (Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna), 1997:**

"El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

- **La necesidad de una visión amplia del Control Interno fue anticipada en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, donde se expuso que:**

El concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si se amplía este concepto e incluyen las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrece en la dirección la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada.

Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma.

Por tanto, el concepto de Control Interno se puede comprender como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma:

- Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad,

con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

- El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.
- Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

1.2. Tendencias del Control Interno en Pymes.

Tradicionalmente la gran empresa ha invertido recursos en el diseño de Sistemas de Control, mientras que en las Pequeñas y Medianas Empresas, por el contrario, el control se ha realizado en forma intuitiva y basándose en la experiencia. Por esta razón se han adoptado una serie de modelos y

herramientas para organizar y hacer que estas entidades sean más eficientes y rentables.

A continuación se presentaran algunos modelos de control interno para las empresas, abarcando las Pymes.

Modelo COSO

Según expresa (Martínez, 2012, págs. pp.19- 25)

Los últimos acontecimientos asociados a nivel mundial, principalmente los vinculados a la crisis Definición de Control Interno (CI), según COSO:

Proceso efectuado por la Dirección, la alta gerencia y el resto del personal para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Los objetivos del control interno, según Coso, son los siguientes:

2. Eficacia y eficiencia en las operaciones.
3. Confiabilidad de la información financiera.
4. Cumplimiento con las leyes y normas que sean aplicables.

Componentes del Control Interno según Coso:



- Ambiente de Control.
- Análisis de Riesgo
- Actividades de Control
- Sistemas de Información y Comunicación
- Monitoreo.

Ambiente de Control

Determina el estilo de una Empresa e influye en la conciencia de control de los miembros de ella. Es la base de todos los otros componentes del Control Interno aportando disciplina y estructura.

Incide en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

Elementos o factores del Ambiente de Control:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia.
- Políticas prácticas de Recursos Humanos.
- Filosofía de la administración y estilo de operar.
- Estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Participación del Directorio y del Comité de Auditoría.

Evaluación de Riesgos

Toda empresa enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas.

Es la Gerencia quien debe evaluar estos riesgos. Para esto la gerencia debe establecer objetivos generales y específicos, e identificar y analizar los riesgos de que dichos objetivos NO se logren o afecten su capacidad para

- a) Salvaguardar sus bienes y recursos.
- b) Mantener ventaja ante la competencia.
- c) Construir y conservar su imagen.
- d) Incrementar y mantener su solidez financiera.
- e) Mantener su crecimiento.

Objetivos del análisis de riesgo:

- Representar la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos.
- Proporciona una base sólida para un CI efectivo.
- Establecer las bases para determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.
- Ayuda a que dichos riesgos sean identificados y medidos.

La categoría de los objetivos son:

- a) Objetivos de Cumplimiento, dirigidos a cumplir leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- b) Objetivos de Operación, aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa.
- c) Objetivos de Información financiera, se refiere a la obtención de información financiera confiable.

Componentes del enfoque de riesgos:

- Tipificación de los riesgos
- Medición cuantitativa y periódica
- Definición de políticas por cada riesgo.
- Establecer límites por riesgo
- Personal calificado de la administración a cargo de cada riesgo.
- Elementos de atenuación de los riesgos.

- Sistema de comunicación a la línea de los riesgos detectados, como medio de autocontrol y prevención.
- Comité de Riesgos, cuando corresponda.
- Control independiente de auditoría interna y también externa.

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración son ejecutadas.

Las actividades de control pueden ser: automatizadas, manuales, semi-automáticas. Son aplicadas a diversos niveles de organizacionales y funcionales.

Las actividades de control relevantes son:

- A. Revisión de cumplimiento de controles.
- B. Procesamiento de información.
- C. controles físicos.
- D. Segregación de funciones.

Sistemas de información y comunicación

Su objetivo es identificar, recopilar y comunicar información pertinente para que cada empleado cumpla con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes que contienen información operativa y Financiera.

La calidad de la información es muy importante porque afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la empresa.

Para obtener información de calidad nos debemos preguntar:

1. ¿Contiene toda la información necesaria?
2. ¿Facilita el tiempo para la toma de decisiones?
3. ¿Es la más reciente disponible?
4. ¿Los datos son correctos?
5. ¿Puede ser obtenida fácilmente?

Comunicación interna:

Cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada trabajador tiene que entender los aspectos relevantes del sistema CI, es decir, cómo funcionan los controles de su área, con qué otras áreas se relaciona, cuál es su papel y responsabilidad en el sistema de control implementado, saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Con esto se logra eficiencia, calidad, y logro de los objetivos.

Comunicación Externa:

Los clientes y proveedores pueden aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la Empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes.

Monitoreo

Es un proceso que comprueba, evalúa, realiza seguimiento al funcionamiento correcto del sistema de C.I. a lo largo del tiempo. Esto se consigue:

- a. Mediante actividades de supervisión continúa.
- b. Evaluaciones periódicas o
- c. Una combinación de ambas.



Es la administración quien monitorea los controles en una empresa.

La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de auditoría Interna.

El evaluador debe analizar el diseño del sistema de C.I de acuerdo a los criterios establecidos y los resultados de las pruebas realizadas, con el objeto de

determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de los objetivos establecidos. (Martínez, 2012)

Modelo COCO

El informe COCO es un producto de una profunda revisión del comité de criterios de control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el informe coso. (Lema, 2013)

Según expresa (Martínez, 2012, págs. pp. 26-29)

Criteria of Control Committee (Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995). El informe COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Control de Canadá sobre el reporte COSO.

Propósito: Hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible. Proporciona un Marco de referencia a través de 20 criterios generales.

Concepto de Control Interno según COCO: Incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.

Ciclo del entendimiento básico según COCO:

1. Propósito
2. Compromiso
3. Aptitud
4. Evaluación (Auto) y Aprendizaje.

Propósito (sentido de dirección de la empresa)

1. Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
2. Riesgos internos y externos significativos deben ser identificados y evaluados.
3. Las políticas para apoyar el logro de los objetivos de una empresa y el manejo de sus riesgos, deben ser establecidas, comunicadas y practicadas, para que el personal entienda lo que se espera de él.
4. Los objetivos y los planes relativos deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

Compromiso (sentido de identidad y valores de la empresa)

1. Deben establecerse, comunicarse y ponerse en práctica valores éticos compartidos, incluyendo la integridad.

2. Las políticas y prácticas sobre RRHH deben ser consistentes con los valores éticos de la empresa y con el logro de sus objetivos.

3. La autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de la empresa, de tal forma se tomen las decisiones y acciones por el personal apropiado.

4. Se debe fomentar una atmósfera de mutua confianza para apoyar el flujo de la información entre el personal y para su efectivo desempeño hacia el logro de los objetivos.

Aptitud (sentido de competencia o aptitud de la empresa)

1. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas para alcanzar los objetivos de la empresa.

2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la empresa y el logro de sus objetivos.

3. Debe ser identificada y comunicada información suficiente y relevante de manera oportuna, para posibilitar al personal a desempeñar las responsabilidades asignadas.

4. Deben coordinarse las decisiones y acciones de las diferentes partes de la empresa.

5. Las actividades de control deben diseñarse como parte integral de la empresa, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos para su cumplimiento y la interrelación de los elementos de control.

Evaluación y Aprendizaje (sentido de evolución de la organización)

1. El ambiente externo e interno debe ser “monitoreado” para obtener información que pueda señalar la necesidad de reevaluar los objetivos de la empresa o el control.

2. El desempeño debe ser evaluado o medido contra las metas e indicadores en los planes u objetivos de la empresa.

3. Las premisas consideradas para los objetivos de la empresa deben cuestionarse.

4. Las necesidades de información y los sistemas de información relativos deben reevaluarse en la medida que cambian los objetivos o al identificarse deficiencias en la información reportada.

5. Debe establecerse y ejecutarse un seguimiento de los procedimientos, para asegurar que se den los cambios requeridos.

6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Modelo de control Kontrag

Según expresa: (Gerenciales, 2010, págs. pp.30-31)

(Ley de Control y Transparencia en los Negocios – Alemania)

Objetivo.- Mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas

Principales elementos:

- Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del control y administración)
- Análisis y evaluación sistemática del riesgo
- Comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos

Responsabilidades sobre el control

- Consejo de Administración.- Es la instancia responsable de establecer guía, supervisión general y gobernabilidad a la organización
- Gerencia.- El Director General es el último responsable y asume la propiedad del sistema de control
- Auditores Internos.- Evalúa la efectividad del sistema de control
- Personal.- es responsable todo el personal dependiendo de su nivel y ubicación funcional

Tipos de control

Preventivos:

- De actividades (repetitivas)
- De recursos
- De insumos
- De acceso
- De investigación y desarrollo
- De proyectos

Detectivos

- Concurrentes (sobre la marcha)
- Posteriores
- De resultados (actividades creativas)
- De operaciones
- De procesos - De salidas
- De seguridad (resguardo)

Modelo CADBURY

Desarrollado por el llamado Comité Cadbury (UK Cadbury Committee).

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos.

Limitación en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los financieros Adopta una interpretación amplia del control, mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto-financiero y de cualquier tipo.

Objetivos orientados a proporcionar una razonable seguridad de:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información y reportes financieros.
- c) Cumplimiento con leyes y reglamentos

Modelo de Control Interno SICOP

Este sistema parte de un marco de referencia sobre el deber ser del control en cualquier empresa, se comparó este marco de referencia con lo encontrado en las Pymes y se definieron sus necesidades de Control, lo cual sirvió de base para modelar el sistema de control diseñado para las pymes el cual consta de tres subsistemas:

- El Preventivo

- El Ejecutivo y
- El de Diagnóstico

Cada subsistema contribuye de diferente manera al cumplimiento de los objetivos de la compañía e involucra a todos los empleados en este propósito.

- **El sistema preventivo:** establece los valores y los límites, define el esquema de evaluación de riesgos y proporciona un mapa de los mismos, que permite al sistema ejecutivo la posibilidad de controlar las actividades.
- **En el sistema ejecutivo:** se da poder a los empleados y responsabilidad para controlar tanto los riesgos en sus funciones como para medir su desempeño.
- **En el sistema de Diagnóstico:** se monitorean las variables críticas de desempeño, se dan los elementos para comunicar su estado a cada una de las áreas, procesos y personas de la empresa y se evalúa la efectividad del sistema de control. (Mejia, 2002)

1.3. Diagnóstico y situación actual del Control Interno en las Pymes en la República Dominicana y la Región

En el desarrollo de las naciones es muy importante subestimar de forma negativa la importancia de las pequeñas y medianas empresas. Constituyen un elemento importante en el esquema productivo nacional, jugando un papel

relevante en el desarrollo económico de un país, por su aporte al producto interno bruto, a la generación de empleos y que por su marcada característica, las convierten en un factor de estabilidad política, económica y social.

Existen muchas dificultades para entrar a la formalidad en República Dominicana, es notoriamente elevado. Formalizar negocios impone realizar legalizaciones en varias entidades, lo que causa mucho sacrificio trasladarse a todas esas instituciones, además de incluir los costos legales de canalizadores y asesores. Muchas de las exigencias burocráticas que aumentan los gastos y los traslados son de naturaleza administrativa y no legal.

Uno de los problemas fundamentales para que estas entidades se desarrollen es el acceso al crédito, ya que al carecer de formalidad, los bancos se niegan a otorgarles préstamos con tasas competitivas por lo que se ven en la obligación de acceder al mercado informal. Además de algunas limitaciones de naturaleza cultural, como las prácticas desleales y anticompetitivas por parte de monopolios y carteles de empresas locales, que pudieran ser sensiblemente paliadas si tan solo existiera voluntad política de aplicar las leyes ya existentes.

En República Dominicana la mayoría de las Pymes carecen del debido control interno, debido a que una gran parte de estas empresas son familiares y no cuentan con personas que lo oriente a la ejecución de buenas prácticas de negocio, ya que en las empresas familiares se tiene trabajando a familiares sin mucho concepto ni conocimiento del negocio, además por la confianza que

existen entre los dueños y sus familiares, razón por la cual no ven necesario la implementación de controles internos, mucho menos manuales de procedimientos ni políticas donde se definan las reglas del juego comercial. Otro de los errores más comunes es que el empresario o propietario, confunda la capacidad de dirigir con la de propiedad, este cree que el único que sabe hacer las cosas dentro de la entidad, y querer formar parte de todas las áreas, sin delegar funciones ni asignaciones de formas estructurada y responsable. Al mismo tiempo negando la oportunidad de que los expertos en el área realicen aportes que permitan el desarrollo de la misma. Es evidente que todas estas situaciones se deben a la falta de un buen sistema de gestión de control interno en las medianas y pequeñas empresas.

Según expresa: (SELA, 2010, págs. pp.35-39):

El punto de partida para la transformación total de las PYMES debe tomar en cuenta cómo solventar algunos de los problemas que tradicionalmente presenta este sector. Las limitaciones históricas de las pequeñas y medianas empresas son:

- Si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo pudiera constituir una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, estos montos implican a veces, tener que destinar una

cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa para cubrir sus costos de transacción.

- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros, quienes perciben a las PYMES como clientes poco confiables y de riesgo, pero también por las propias dificultades de las entidades de este sector. La dimensión misma de las PYMES lleva a que se presente una problemática similar con respecto al acceso al financiamiento. Al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.

- Escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de directivos. El tamaño de la empresa también limita la disponibilidad de personal especializado en ambos niveles, aunque hay sectores de alta tecnología - como la biotecnología - donde el escaso personal es altamente calificado.

- Establecimiento de metas de muy corto plazo, debido a la falta de visión estratégica, que impide identificar oportunidades a futuro y planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos. En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que

conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el “olfato” del gerente o dueño de la empresa.

- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas. Al respecto, siempre se plantea que se debe hacer un esfuerzo para romper esa actitud reservada con competidores, pues, un esfuerzo asociativo trae consigo múltiples beneficios que permiten solventar problemas de producción, comercialización, innovación y capacitación entre otras áreas.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa. No se cuenta con una planificación deliberada para estimular procesos incoativos.
- No hay una utilización frecuente y sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos y de producción, tampoco para promoción de la empresa o comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma oferta.

De igual forma, varios análisis realizados por diversos expertos y organismos especializados resaltan, dentro del listado de limitaciones del sector de las PYMES, en América Latina y el Caribe, los siguientes:

- La tasa de supervivencia de las PYMES es muy baja, en ALC alcanzando sólo un 45% a los tres años después de creada, lo que trae como consecuencia mayores dificultades a la hora de buscar financiamiento, dada percepción no muy favorable del sector bancario al respecto.

- Los problemas en infraestructura, pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la autoprovisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las PYMES carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.

- Por otro lado, las PYMES generan una proporción muy reducida de las exportaciones de bienes y servicios en los países de la región, lo cual da cuenta de que este sector no dispone de condiciones que tanto desde el punto de vista productivo como comercial, permitan una inserción externa sustentable. En general el perfil sectorial de inserción externa de las PYMES difiere del de las grandes empresas exportadoras. Mientras que estas últimas concentran sus ventas en sectores que hacen uso intensivo de capital, economías de escala y recursos naturales, en las

PYMES tienen mayor relevancia los sectores que hacen uso intensivo de trabajo (calificado y no calificado), elaboran productos diferenciados y sujetos a economías de gama. Los datos indican que se necesita un aprendizaje exportador de cierta envergadura para consolidar las ventas externas como una actividad más bien regular para las empresas. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la actividad exportadora requiere una gestión específica, determinadas habilidades organizacionales y de comercialización y ciertas competencias tecnológicas; que son muy escasas para las PYMES.

- En varios países de la región latinoamericana, el sector de las PYMES considera que todavía el marco institucional es poco propicio para su desarrollo y consolidación, lo que determina - entre otros factores - un fuerte aislamiento de las empresas, que claramente limita el desarrollo de ventajas competitivas sistémicas de largo plazo.

Fortalezas

- Trato directo con los clientes
- Variedad y calidad de los productos
- Locales con diseños personalizados
- Trato familiar y personalizado
- Buen contacto con los proveedores
- Buena ubicación
- Rapidez al momento de la toma de decisiones

- Flexibilidad en el flujo de las transacciones
- Menos burocracia

Debilidades

- Dificultad para adquirir ofertas a precios bajos
- Difícil competencia en cuanto a publicidad, marketing y organización
- Altos costo de rentas de locales
- Altos costos financieros
- Falta de capacitación y asesorías
- Falta de planeación de negocios
- Poca credibilidad en el sector financiero
- Falta de delegación de funciones
- Bajos salarios
- Carga tributaria elevada
- Estancamiento sin posibilidad de crecimiento
- Baja orientación a productos con mayor calidad
- Falta de espíritu de cooperar con otras empresas.

Amenazas.

- Competencias desleales, monopolios
- Menos puestos de trabajo
- Niveles de seguridad bajos

- Crisis económicas (País)
- Presencia de productos con mayor reconocimiento
- Escases de personal calificado

Oportunidades

- Crecimiento de las ciudades
- Seguir innovando y estar actualizado en tecnologías
- Incorporar nuevos productos y servicios
- Poder adaptarse a los nuevos hábitos de compra
- Incorporar planes de negocios a largo plazo
- Organizar y ser más eficiente en los procedimientos
- Delegar funciones
- Implementar programas de capacitación
- Innovar y buscar más calidad en los productos
- Planificar y organizar financieramente la entidad.

CAPITULO II

SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO EN PYMES DE MANUFACTURA.

2.1. Requisitos o condiciones para un sistema de gestión de control interno para Pymes

Las Pymes, para incorporar un sistema de gestión en control interno deben de cumplir con los siguientes aspectos que orientaran una buena aplicación de gestión.

- Tener con la debida colaboración y aprobación de los directivos.

- Apoyar la implementación del sistema de control con recursos físicos, humanos y financieros para que contribuya al mejoramiento de la empresa.
- Sensibilizar al personal con el fin de lograr un cambio de actitud frente al control.

- Diferenciar las etapas de Planeación, Ejecución y Evaluación del control y definir los mecanismos para realizarlas.

- Descentralizar el control delegando responsabilidades a todos los niveles de la organización.

- Estructurar un sistema de control que haga parte de la estrategia corporativa.

- Definir criterios y metodologías que orienten hacia la forma de realizar el autocontrol.

- Definir un modelo de fácil aplicación y que se integre a los desarrollos que en calidad se han dado en las Pymes.
- Definir como un elemento básico del modelo el análisis del entorno y sus implicaciones hacia la empresa y hacia el control.
- Diseñar una metodología para la identificación y valoración de riesgos a partir del análisis de procesos que permita mejorar los controles existentes.
- Actualizar, mejorar y mantener los sistemas de información.
- Definir las normas básicas para fortalecer el sistema de control.
- Contar con una estructura organizacional adecuada que soporte la estrategia corporativa y permita la implantación del sistema de control.
- Establecer mecanismos de enlace que permitan coordinar las funciones de control en toda la empresa y que irrigen la información acerca del control hacia el interior de la organización.
- Formular el esquema evaluativo en la empresa, reforzar el manejo de los indicadores de gestión y la medición de los resultados.
- Crear un mecanismo para evaluar y retroalimentar el sistema de Control.

2.2. Fundamentos teóricos de Sistema de Gestión del Control Interno (SICOP). Sus componentes.

El Sistema De Control Sicop

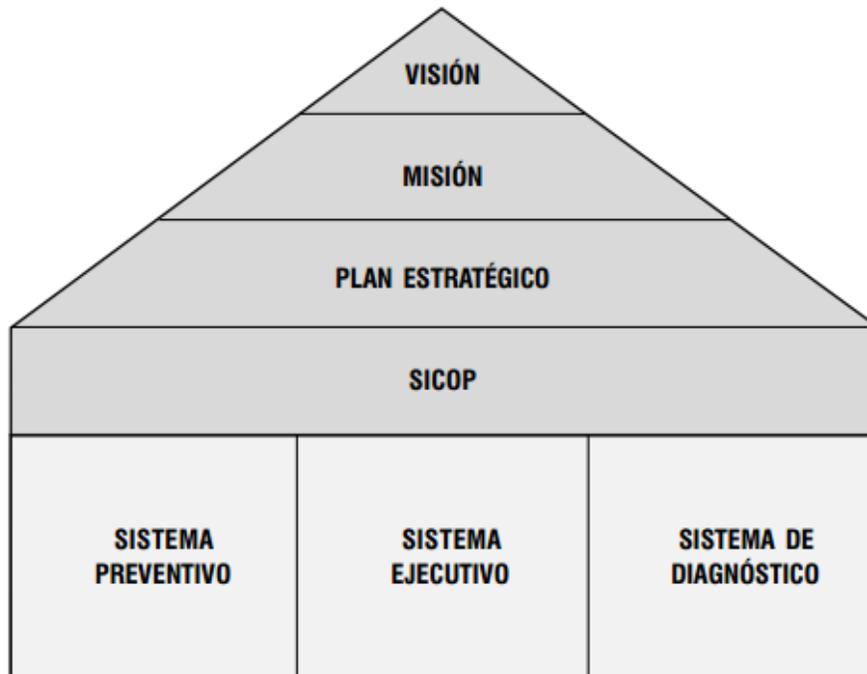
Según expresa: (Mejia, 2002, págs. pp. 45-60)

Cada organización, al crearse, tiene un propósito, y para lograr este propósito necesita tener en cuenta las variables que afectarán su éxito y estructurar sus acciones para asegurar que estas variables trabajarán a su favor. Las empresas deben tener un pensamiento visionario y una adecuada planeación. El plan estratégico construye la visión del futuro. Un plan estratégico es un documento escrito, que ayuda a las Pymes a mirar, además del presente, lo que ellas pueden ser en el futuro y a determinar cómo conseguirlo. Es necesario anticiparse a lo que el futuro puede traer y ajustar el pensamiento de las Pymes y las acciones a la compensación de cualquier impacto negativo potencial. Las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón tienen que pensar en cuál es el más adecuado sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos.

La Figura 1 muestra cómo el Sistema de Control soporta la empresa en el cumplimiento de su plan estratégico, su misión y la obtención de su visión. Si vemos el techo de la figura, está conformado por la misión de la empresa y su visión, la cual apunta hacia el futuro. Para cumplir la misión y lograr la visión, la

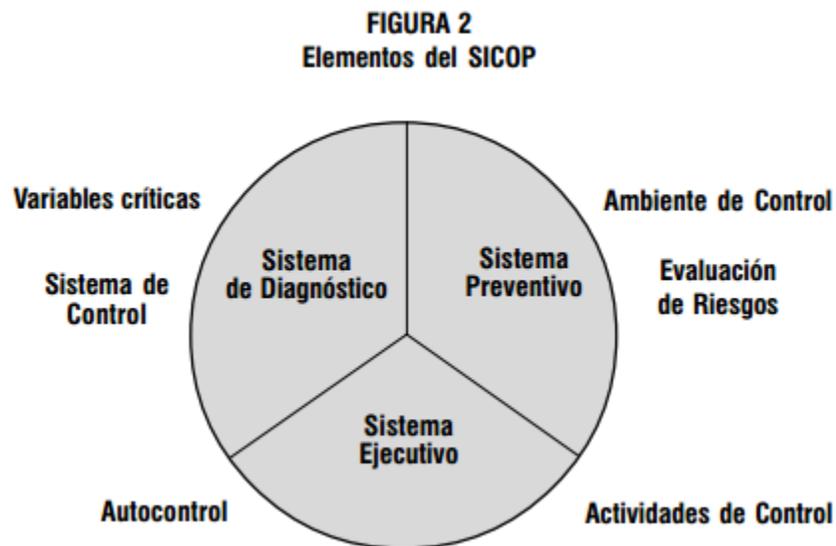
empresa se soporta en el plan estratégico, pero todo lo anterior quedará sin piso si no se construye esa estructura que es el sistema de Control.

FIGURA 1
Sistema de Control Organizacional para Pymes (SICOP)



Las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón tienen que pensar en cuál es el más adecuado sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos. El Sistema de Control Organizacional se compone de tres diferentes subsistemas que deben funcionar en forma coordinada. Estos subsistemas son el Sistema Preventivo, el Sistema Ejecutivo y el Sistema de Diagnóstico.

En la figura 2 se presenta el sistema de Control con sus componentes o subsistemas. Cada uno de los elementos se puede desarrollar en forma independiente, pero deben tener una relación entre ellos. En ningún momento se trata de establecer un orden en su implantación pero se sugiere comenzar con un diagnóstico de cómo es el control en la empresa, para luego desarrollar el sistema Preventivo, a continuación el Ejecutivo y, finalmente, realizar un nuevo Diagnóstico del desempeño de la empresa y del Sistema y de esta forma tomar las medidas correctivas necesarias.



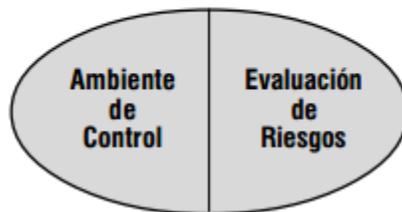
Sistema Preventivo

Como su nombre lo indica, permite anticiparnos a la ocurrencia de los riesgos. Se basa en la creación de un ambiente específico en la empresa de tal forma que contribuya al fortalecimiento del control. Se une a un esquema de identificación y valoración de riesgos, lo cual permite a las organizaciones invertir en medidas que, al minimizar los riesgos y al ser de carácter preventivo,

representan menores costos y pueden ser más efectivas que las medidas correctivas.

Este Sistema está compuesto por dos diferentes subsistemas: el ambiente de control y la evaluación de riesgos, como se muestra en la Figura 3.

FIGURA 3
Elementos del Sistema Preventivo



Ambiente de Control

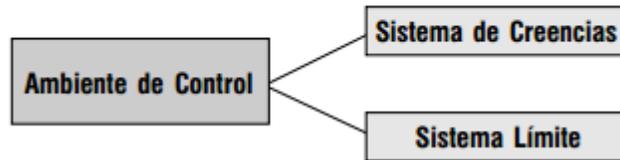
La mejor definición de este término la da el Instituto Americano de Contadores Públicos, así: El ambiente de control establece el tono de la organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura.

El ambiente de control está compuesto por dos elementos importantes que se describen en la Figura 4: el sistema de creencias y el sistema límite.

Con el sistema Preventivo se establece la cultura de control necesaria para el desarrollo eficiente del Sistema, proporcionando valores y propósitos a todos los empleados de la empresa, se determinan las acciones prohibidas en la organización, con lo cual se evitan riesgos propios del negocio, y se identifican

los riesgos generales, con el fin de evaluarlos y determinar las medidas de control necesarias para evitarlos.

FIGURA 4
Elementos del Ambiente de Control



Sistema de Creencias.

Con los sistemas de creencias la Organización crea valores, define los niveles de desempeño deseado, y describe el comportamiento de sus empleados. Este concepto lo explica claramente Robert Simons en su libro *Levers of Control*: Un sistema de creencias es el conjunto de definiciones explícitas que la gerencia comunica formalmente y refuerza sistemáticamente para proporcionar valores básicos, propósito, y dirección para la organización. Este núcleo de valores está unido a la estrategia del negocio. Un sistema de creencias formal se crea y comunica a través de documentos tales como los credos, la declaración de la misión y la declaración del propósito.

Algunos ejemplos del sistema de creencias pueden verse en los siguientes fragmentos de la misión y los valores de varias empresas americanas:

- Misión de ConAgra: Incrementar la riqueza de sus accionistas.

•Misión de Omaha Public School: La misión de Omaha Public Schools es proporcionar oportunidades de educación, las cuales capacitan a los estudiantes para alcanzar su más alto potencial.

Yo creo que los niños son el futuro; enséñales bien y permíteles recorrer el camino. Muéstrales toda la belleza que poseen en su interior. Dáles un sentido de orgullo para hacerlo más fácil; permite que su risa nos recuerde como solíamos ser.

•Valores para el Éxito del Fondo Mutuo de Ohama (Nebraska). El fondo Mutuo de Omaha ha acogido un conjunto de valores, llamados Valores para el éxito. Estos 10 valores forman los pilares para una cultura corporativa, que nos ayuda a realizar nuestra visión y cumplir nuestros objetivos. Nuestros valores compartidos establecen un estándar de cómo tratamos los clientes y cómo nos tratamos entre nosotros.

- Apertura y Confianza. Motivamos el compartir abiertamente las ideas y la información, mostrando fundamental respeto por el otro también como por nuestra diversidad cultural.
- Equipo de trabajo (Gana/Gana). Trabajamos unidos para encontrar las soluciones que conllevan a resultados positivos tanto para los otros como para nosotros mismos, creando un ambiente que desarrolle lo mejor de cada uno.
- Sentido de la Urgencia. Establecemos prioridades y manejamos todos los trabajos y tareas cumplidamente.

- Honestidad e Integridad. Somos honestos y éticos con los demás, manteniendo los más altos estándares de conducta personal y profesional.
- Orientación al cliente. Nunca perdemos de vista a nuestros clientes, y nos retamos constantemente para satisfacer sus requerimientos cada vez mejor.
- Innovación y Riesgo. Cuestionamos la forma tradicional de hacer las cosas y tomamos riesgos prudentes que puedan dirigirnos a un desarrollo innovativo y a la mejora de procesos.
- Preocupación/Atención (Estar aquí ahora). Nos tomamos el tiempo para aclarar nuestras mentes para enfocarnos en el momento presente, escuchando a nuestros compañeros y clientes, y teniendo el cuidado suficiente para escuchar sus asuntos.
- Liderazgo. Proveemos dirección, propósito, soporte, motivación y reconocimiento al logro de nuestra visión, encontrando nuestros objetivos y viviendo nuestros valores.
- Crecimiento y desarrollo profesional. Nuestro reto es buscar formas de ser más efectivos como equipo y como individuos.(Mutual of Omaha, 1999).

Sistema Límite.

Otro aporte importante de Robert Simons es la definición de este elemento del ambiente de control en su libro Levers of Control, así: Los Sistemas Límite delimitan el dominio aceptable de las actividades a los miembros

de la organización. Ellos no especifican ideales positivos; por el contrario, establecen límites basados en los riesgos definidos para el negocio (Simons, 1995, 39).

Como lo mencionan los autores Garret Morgan y Robert Simons, entre otros, la idea de establecer límites negativos no es único en los negocios. Considere los Diez Mandamientos del Antiguo Testamento. Ellos proveen límites para la vida de los judeo-cristianos.

1. Amar a Dios sobre todas las cosas
2. No jurar su santo nombre en vano
3. Santificar las fiestas
4. Honrar a padre y madre
5. No matar
6. No cometer actos impuros
7. No robar
8. No levantar falsos testimonios ni mentir
9. No desear la mujer de tu prójimo
10. No codiciar los bienes ajenos

Casi la totalidad de los mandamientos establece los comportamientos prohibidos, lo cual proporciona las acciones básicas que se deben evitar; no es necesario entonces diseñar un manual de procedimientos para llevar una buena vida, sólo se deben tener en cuenta los límites.

Muchas compañías delimitan el comportamiento de sus empleados a través de políticas sobre conflicto de interés, rechazo de regalos, favores u hospitalidad que podría influenciar las acciones de los empleados etc., con el propósito de defender la integridad institucional.

Evaluación de Riesgos.

El término riesgo tiene una variedad de significados en cada negocio. Es necesario establecer la diferencia entre riesgo y evaluación de riesgos. Riesgo se usa para describir cualquier situación donde hay una incertidumbre acerca del resultado que ocurrirá y evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la entidad que se le pueden presentar durante el logro de sus objetivos, formando una base para determinar cómo deben manejarse los riesgos.

Se considera que el proceso de administración de riesgos está conformado por los siguientes pasos:

- Identificación de todos los riesgos significativos que pueden reducir el valor del negocio.
- Evaluación de riesgos teniendo en cuenta la frecuencia y severidad de las pérdidas.
- Consideración de los métodos para el manejo de los riesgos.
- Implementación de los métodos escogidos para manejar el riesgo.
- Revisión y evaluación del desempeño.

La opinión sobre este tópico la expresa el Instituto Americano de Contadores Públicos así:

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a circunstancias tales como cambios en el ambiente operativo, nuevo personal, nuevos sistemas de información o rediseño, crecimiento rápido, nuevas tecnologías, nuevas líneas, productos o actividades, reestructuración corporativa, operaciones en el exterior, pronunciamientos contables.

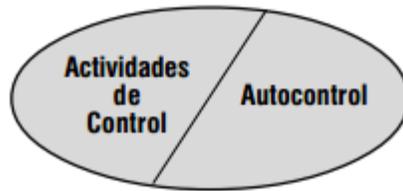
Los conceptos básicos del proceso de evaluación de riesgos probablemente están presentes en cada entidad, sin importar su tamaño, pero el proceso de evaluación es menos formal probablemente y menos estructurado en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes empresas. La administración debe ser capaz de aprender acerca de los riesgos relacionados con sus objetivos, a través de involucrar el personal directo con los empleados y las partes externas.

Sistema Ejecutivo

El control ejecutivo consiste en todas las acciones o medidas de control que se toman en el cumplimiento o ejecución de los procesos, funciones o tareas.

El Control ejecutivo, como se muestra en la Figura 5, está compuesto por dos subsistemas diferentes: Actividades de Control y Autocontrol.

FIGURA 5
Elementos del Control Ejecutivo



Actividades de Control.

Este concepto ha sido usado generalmente en la labor de auditoría y en el diseño del Sistema de Control interno tradicional.

Las actividades de control son las políticas, y procedimientos que ayudan a la dirección a asegurar que los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la entidad son evitados.

Un ejemplo de actividad de control es la segregación de funciones: asignar a diferentes personas la responsabilidad de la autorización de las transacciones, registro de las transacciones, y mantenimiento de la custodia de los activos, lo cual se intenta para reducir la oportunidad que permita a cualquier persona estar en una posición para perpetrar y cometer errores o irregularidades en la realización normal de sus funciones.

Las actividades de control surgen del análisis de los procesos y de la identificación de los riesgos, son la respuesta a las necesidades de control de la empresa. Están íntimamente relacionadas con el subsistema preventivo, el cual, con la identificación y evaluación, proporciona los elementos necesarios para el diseño de los controles que funcionarán al ejecutar las tareas o procesos de la

organización. Las actividades de control proporcionan el marco de actuación a las personas y permiten ejercer más fácilmente el autocontrol, considerado como la etapa complementaria a las actividades de control en el sistema de Control ejecutivo.

Autocontrol.

El elemento principal de todo sistema de Control es la persona; por esta razón es necesario involucrar a todos los empleados en la cultura de autocontrol.

A través del autocontrol el empleado es protagonista de su propia labor, se encarga de controlar personalmente su trabajo, analiza las desviaciones que se presentan, comparando el resultado con lo esperado, y toma las medidas necesarias para encauzar su labor de acuerdo con las necesidades del proceso del cual hace parte y, por ende, con las necesidades de la organización.

El autocontrol genera sentido de pertenencia organizacional, satisfacción, y crea motivación a la hora de realizar las actividades y tareas que le competen a cada empleado. Esto trae un gran beneficio para la organización y es el incremento de la productividad organizacional, debido a la mayor eficiencia de los empleados. Además, proporciona al sistema de control el mejor aliado para su funcionamiento.

El autocontrol permite que el empleado conozca todo el proceso organizacional, lo que influye en el conocimiento de su trabajo como parte de un proceso y le permite saber de quién recibe los insumos para realizar su trabajo y en qué condiciones y a quién deberá entregar el resultado para que la cadena organizacional siga su curso.

El apoyo de la alta dirección es fundamental para la implantación del Autocontrol. Si se incorpora a la cultura Organizacional como un objetivo estratégico, permite su desarrollo en forma amplia y consistente, lo cual contribuye también a fortalecer el sistema de Control.

Para lograr aplicar el autocontrol, es necesario que las personas tengan una conciencia de mejoramiento y una mentalidad de cambio. Es importante no solamente el compromiso de la alta dirección sino también el de cada uno de las personas que hacen parte de ella, ya que estas últimas van a ser las encargadas de aplicarlo; es un cambio de actitud empresarial, es romper el paradigma de que el empleado siempre tiene que estar vigilado para que realice de manera adecuada su trabajo.

Adicionalmente a lo anterior, se deben establecer sistemas de información y comunicación adecuados, de forma que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. La calidad del sistema de información afecta la capacidad para tomar las decisiones apropiadas en la realización y

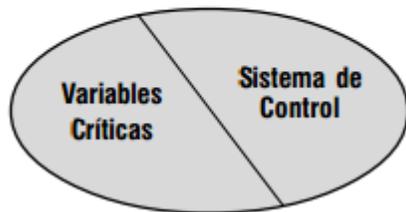
control de las actividades de la entidad. La Comunicación permite a cada empleado entender su rol y responsabilidad con el sistema de control.

Sistema de Diagnóstico

El Sistema de Diagnóstico permite evaluar el funcionamiento del Sistema de Control establecido en la empresa y el comportamiento de las variables críticas de desempeño de la organización.

Como se muestra en la Figura 6, el sistema de Diagnóstico está compuesto por dos subsistemas: Diagnóstico de las variables críticas de desempeño y diagnóstico del sistema de control.

FIGURA 6
Elementos del Sistema de
Diagnóstico



Diagnóstico de las variables críticas de desempeño.

Como Simons lo explica, hay tres características que distinguen a un sistema de diagnóstico de las variables críticas:

- La capacidad para medir los resultados del proceso.
- La existencia de estándares frente a los cuales los resultados actuales se pueden comparar.

- La habilidad para corregir las desviaciones de los estándares.

El sistema diagnóstico apunta a medir resultados que representan dimensiones importantes del desarrollo de una estrategia dada. Una forma para descubrir estas variables es imaginar que una estrategia falla y luego preguntarse qué factores podrían identificarse como causas de estas fallas.

Para identificar las variables críticas de desempeño correctas, es necesario analizar la estrategia que busca la firma y los detalles asociados con esa estrategia.

Kaplan y Norton proponen en su libro Cuadro de mando integral una forma sistémica de analizar las variables críticas de desempeño y las medidas asociadas con las estrategias propuestas. Ellos agrupan las medidas en cuatro categorías: medidas financieras, medidas relacionadas con el cliente, negocios internos, y medidas de innovación y aprendizaje.

Algunos ejemplos de estas medidas son:

- Medidas Financieras: flujo de caja, crecimiento de las ventas, ingreso operacional, retorno sobre la inversión.
- Medidas relacionadas con el cliente: porcentaje de ventas de nuevos productos, despachos a tiempo, porcentaje de compras por cliente, etc.
- Medidas internas: ciclo de vida del producto, costo unitario, productividad, introducción de nuevos productos.

- Medidas de Innovación y aprendizaje: tiempo de desarrollo de nuevas generaciones de productos, ciclo de vida de maduración de un producto, tiempo en el mercado comparado con la competencia. (Kaplan y Norton, 1992).

Diagnóstico del Sistema de Control.

Normalmente, la evaluación del desempeño del Sistema de Control la han realizado los departamentos de auditoría en las grandes empresas. Como la mayoría de las Pymes no cuentan con los recursos necesarios para crear departamentos de auditoría, se propone crear un comité de Control, conformado por el gerente y los jefes de área, con el fin de realizar el diagnóstico del sistema y tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias encontradas.

El diagnóstico del sistema de control se basa en el diseño inicial del sistema; por tanto, se debe analizar el desempeño de cada componente y su contribución al sistema; es decir, se debe evaluar si existe un adecuado ambiente de control, si se materializaron riesgos que no se habían identificado en el análisis de riesgos y si los controles establecidos contribuyen efectivamente a evitar o disminuir los riesgos del negocio. Finalmente, se analizan los indicadores de desempeño de las variables críticas y se toman las medidas correctivas tendientes a fortalecer el Sistema de Control.

2.3. Estructura del Sistema de Gestión de control interno en Pymes de manufacturas.

Según expresa: (Mejia, 2002, págs. pp.61-64)

Con el fin de facilitar una adecuada implementación del sistema de control SICOP para las Pymes, se desarrollara una serie de guías, que permitan a las Pymes entender mejor cada uno de los elementos del sistema y les proporciona el Cómo hacer del sistema de control una realidad.

Se sugiere utilizarlas de acuerdo a la prioridad de la falta de control que represente la Pyme o por su naturaleza.

Las guías desarrolladas son:

- Guía para realizar el Direccionamiento Estratégico: en esta guía se propone la forma de identificar las estrategias más adecuadas para la empresa, la definición de planes de acción para el logro de los objetivos establecidos, la definición de la estructura organizacional de la empresa y el diseño e implementación del sistema de información y comunicación. Esta guía no hace parte del Sistema de Control pero sí es un prerrequisito para implantarlo.

- Guía para crear el Ambiente de Control: proporciona los elementos necesarios para diseñar el sistema de creencias en las empresas, con el cual se crean los valores, se definen los niveles de

desempeño deseado y se describe el comportamiento que se espera de los empleados; también se dan las pautas para definir el sistema límite, que se manifiesta en la creación del código de ética, el cual ayuda a resolver conflictos, orienta las decisiones y clarifica las responsabilidades del personal.

➤ Guía para realizar la evaluación de riesgos: esta guía comprende 9 pasos:

1. Conformación de un equipo interdisciplinario de trabajo,
2. Identificación de riesgos a través de un análisis sistémico de las causas de riesgo y el apoyo de cuestionarios de chequeo,
3. Elaboración de la matriz riesgos-macro procesos, con el fin de identificar los riesgos que se presenten en los procesos claves de la empresa,
4. Calificación de los macro procesos de acuerdo con su propensión al riesgo,
5. Identificación de los procesos de la empresa,

6. Despliegue de los procesos en cuanto a procedimientos y actividades e identificación de los riesgos y controles presentes en las actividades,
 7. Valoración de los riesgos,
 8. Establecimiento del perfil de riesgos del proceso,
 9. Definición de indicadores de riesgos.
-
- Guía para diseñar las actividades de control: explica cómo a partir del análisis de riesgos y la identificación de los controles en los procesos, se definen los controles propuestos, los cuales deben incorporarse en el normal desarrollo de las actividades, para garantizar un mayor control de los riesgos detectados.

 - Guía para crear un ambiente de autocontrol: proporciona las pautas necesarias para iniciar una cultura de autocontrol en la organización. Parte del entendimiento de lo que es el autocontrol, de cómo evitar la resistencia al cambio que esta cultura genera; además, explica la forma de aplicar el autocontrol en la organización en general, en los grupos de trabajo y en las personas.

 - Guía para evaluar las variables críticas de desempeño: presenta una propuesta de los indicadores que pueden utilizar las Pymes para medir

el cumplimiento de sus metas y explica la forma de implementar el sistema de indicadores.

- Guía para evaluar el sistema de control: con esta guía se termina el ciclo del sistema; en ella se explica la necesidad de crear un mecanismo o comité de evaluación permanente del sistema de control, conformado por el gerente y los jefes de las áreas, con el fin de realizar el monitoreo constante al sistema de control y tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias encontradas. Con las guías se trata de entregar a las Pymes una herramienta útil para desarrollar internamente su sistema de control.

CAPITULO III

VALORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO (SICOP) PARA LAS PYMES.

4.1 Ejemplificación en el sistema de gestión de control interno propuesto (SICOP) en las PYMES manufactureras.

A partir de la identificación de las necesidades de las Pymes se propone el sistema de control que se ajuste a ellas. La estructura del sistema, por tanto, cumple con las siguientes características:

- Hace partícipes y responsables del sistema de control a todos los empleados, permitiéndoles desarrollar su juicio, su creatividad y dotándolos de las herramientas necesarias para llevar a cabo su rol en el sistema de control.
- Incorpora estratégicamente el control, no como un esfuerzo aislado de una de las áreas sino con el liderazgo de la gerencia, que hace posible el compromiso de todas las personas que conforman la organización.
- Permite obtener un conocimiento profundo de la organización a través del análisis de sus procesos, se identifican y evalúan los riesgos asociados, los indicadores de eficiencia y la información necesaria para retroalimentar todo el sistema y posibilitar el mejoramiento continuo de la empresa.
- Mejora la gestión empresarial con resultados tangibles en productividad, calidad y empoderamiento.

- Permite sensibilizar al personal con el fin de lograr un cambio de actitud frente al control, delegando responsabilidades a todos los niveles de la organización.
- Diferencia las etapas de Planeación, Ejecución y Evaluación del control y define los mecanismos para realizarlas.
- Incorpora el análisis del entorno y sus implicaciones hacia el control.
- Permite la definición de las normas básicas que fortalezcan el sistema de control.
- Establece mecanismos para coordinar las funciones de control en toda la organización.
- Formula un esquema evaluativo en la empresa, lo explica y proporciona los medios para aplicarlos.
- Crea un mecanismo para evaluar y retroalimentar el sistema de Control.
- Es un sistema flexible que permite impulsar el cambio organizacional. Para desarrollar efectivamente el Sistema de Control, la empresa debe contar con:

- El apoyo incondicional de la gerencia, con recursos físicos, humanos y financieros.
- Capacitación a todos los empleados de la empresa en los aspectos relacionados con el control y en la utilización de las herramientas que se proponen para la aplicación del sistema.
- Actualización, mejora y mantenimiento de los sistemas de información.
- Una estructura organizacional adecuada que soporte la estrategia corporativa y permita la implantación del sistema.

4.2 Ventajas y desventajas del sistema de gestión de control interno (SICOP) en las Pymes.

Algunas de las ventajas de tener un buen sistema de gestión de control interno:

- Medición de los objetivos propuestos con los alcanzados
- Cultura Organizacional
- Manejo de informaciones más oportunas y confiables.
- Mayor integridad y trabajo en equipo de todos los integrantes de la entidad
- Una mejor ejecución presupuestaria, gracias a la planeación estratégica, brindando ventaja competitiva.

- Programas de mejoras continuas.
- Detección de posibles errores oportunamente, corrigiendo antes de que puedan causar daños mayores.

Una vez los objetivos propuestos con anterioridad hayan sido medidos y evaluados por un sistema de control, deben de brindar respuestas efectivas, de lo contrario dichos controles podrían presentar algunas fallas, las cuales se traducen en desventajas del sistema. (Eumed.net, 2012)

- Búsqueda de los culpables: el sistema se enfoca en la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Al mismo tiempo que personifica el error.
- Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, fundamentalmente los vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un interesante debate acerca de cómo será el futuro de los negocios, del desempeño empresarial y de la propia economía mundial. Ello resulta de particular trascendencia para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El desconocimiento de la naturaleza de los mercados, las dificultades para anticiparse a los problemas y la lenta reacción para la búsqueda de soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, han sido características recurrentes de parte importante del estrato de las PYMES. Esto, junto a las tendencias en curso, hace necesario la adopción de un nuevo modo de producir, la utilización de nuevas herramientas de trabajo, la creación de nuevas estructuras organizacionales, así como el desarrollo de nuevas conductas laborales y empresariales.

Por otra parte el empresario debe estar alerta y entender que la reciente evolución de la tecnología y el desarrollo de una febril cultura innovadora, van delineando ciertas tendencias generales que modifican frecuentemente los perfiles de demanda. Por ello, en este contexto tienen muy pocas posibilidades de éxito las PYMES que mantienen una rígida vinculación con proveedores y

clientes, que se proponen sólo metas de corto plazo, que son incapaces de garantizar la contratación y permanencia en sus plantillas de personal calificado, que se resisten a la más amplia cooperación con otras empresas y actores económicos y sociales, que mantienen tendencia a no utilizar, o utilizar escasamente, las tecnologías de información y comunicación, y que en definitiva exhiben muy pocas capacidades para el desarrollo de procesos de innovación todo ello por carencia de modelos de controles que mitiguen estas situaciones, de forma sencilla y simple.

Para mantener las Pymes en un entorno competitivo y en un ambiente de control, el cual garantice eficiencia y eficacia en las operaciones se recomienda:

- Mantener un clima de cooperación y de aptitud positiva, enfocados en la mejora continua.
- Mantener una adecuada gestión financiera, mediante el uso de las herramientas, incorporadas en el modelo, permitiendo la confianza en la información financiera.
- Mantener los programas de capacitación activos a los integrantes de entidad.
- Planear anualmente las estrategias de la entidad, con el objetivo de saber el rumbo de la misma.
- Mantener el uso de los presupuestos como método de medición de la ejecución de lo presupuestado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIRD. (01 de 01 de 2016). <http://www.portalindustrial.net>. Obtenido de [http://www.portalindustrial.net: http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/desarrollo-de-pyme](http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/desarrollo-de-pyme)
- Asociación Española de la Economía Digital. (2013). *Libro blanco del comercio electrónico : guía práctica del comercio electrónico para Pymes*. Madrid, España: Asociación Española de la Economía Digital.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica*. Porlamar.
- Campaña, M. P. (14 de 09 de 2003). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de [http://www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/](http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/)
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. En F. Catácora, *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: Editorial Mc Graw/Hill.
- controlinternohoy.blogspot.com. (01 de 09 de 2010). <http://controlinternohoy.blogspot.com>. Obtenido de <http://controlinternohoy.blogspot.com>: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/evolucion-del-control-interno-cuba.html>
- Eumed.net. (01 de 01 de 2012). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net>: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1216/caracteristicas_pymes.html
- Gerenciales, H. (30 de 10 de 2010). <http://controlinternohoy.blogspot.com>. Obtenido de <http://controlinternohoy.blogspot.com>: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Mexico: Editorial Limusa.
- Instituto Pyme, N. F. (01 de 01 de 2016). <http://mexico.smetoolkit.org>. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org>: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3642/La-capacitaci%C3%B3n-en-las-PYMES>
- Lema, B. P. (01 de 10 de 2013). <http://dspace.ups.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec>: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5561/1/UPS-CT002781.pdf>
- Martínez, E. (24 de 11 de 2012). <http://escarletteauditoria.blogspot.com>. Obtenido de <http://escarletteauditoria.blogspot.com>:

<http://escarletteauditoria.blogspot.com/2012/11/modelos-de-control-losmodelos-han-sido.html>

Mejía, R. C. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista de la Unversidad EAFIT*, 86.

SELA. (01 de mayo de 2010). *sela.org*. Obtenido de *sela.org*:
http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf

Solórzano, P. M. (26 de 01 de 2007). *www.Degerencia.com*. Obtenido de *www.Degerencia.com*:
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno