UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
SECCIONAL TUNJA
ESPECIALIZACION EN AUDITORIA Y ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Implementación del control interno que forma parte integrante de la gestión de Riesgos como herramienta de competitividad en el desarrollo empresarial de las PYMES

Elaborado por: Angela Rocío Fonseca Márquez

Presentado a:
Comité Curricular.

Asesor: Dr. Luis Henry Moya.

Tunja -Boyacá
2021

Título: Implementación del control interno que forma parte integrante de la gestión de Riesgos como herramienta de competitividad en el desarrollo empresarial de las PYMES

Autor: Angela Rocío Fonseca Márquez

Título Académico: Técnico en secretariado ejecutivo contable, Contador Público, Especialista en Auditoria y Aseguramiento de la información (En curso).

Correo electrónico: Angela.fonseca@ustatunja.edu.co

Universidad Santo Tomas – sede Tunja

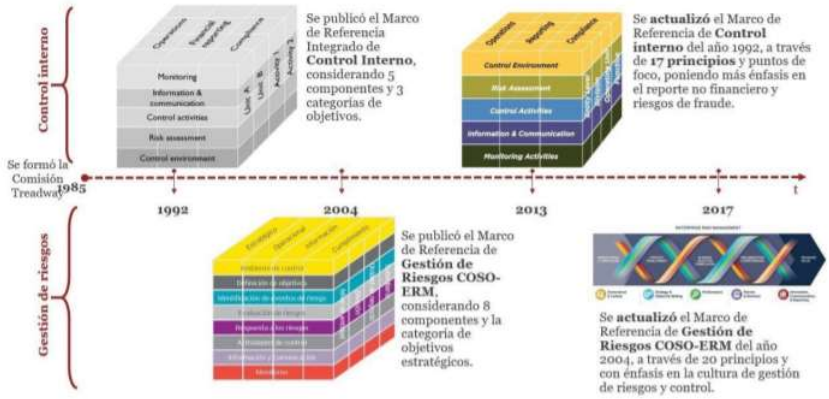
Resumen:

Según las cifras reportadas por la Superintendencia de sociedades a diciembre de 2020 un total de 3.465 empresas han realizado solicitud de insolvencia, entre las causas más frecuentes de estas situaciones se encuentran: "*alto endeudamiento", "falta de capital de trabajo", "disminución de ventas", y "baja rentabilidad del negocio*", el 89.65% de estas empresas no tienen en el mercado más de 5 años de vigencia lo cual deja entre ver una posible ausencia de planeación estratégica, planteamiento de objetivos, monitoreo al cumplimiento y aplicación de metodologías de control interno.

El control interno ha venido evolucionando a través de los años, mejorando las metodologías de aplicación, las cuales sin duda pueden facilitar los procesos internos de las entidades ya que proveen herramientas que al ser aplicadas garantizan una mayor efectividad operativa, financiera y estratégica, con lo que los resultados de cada entidad serán visiblemente controlados para la toma oportuna de decisiones y la mejora continua, teniendo así un mayor margen de competitividad en el sector al cual pertenecen. Dicho lo anterior, este articulo tiene como propósito generar un documento informativo reuniendo la información necesaria para la construcción de un esquema que enumere y clasifique los diferentes beneficios que

trae para las Pymes, la implementación de un sistema de control interno como parte integrante de la gestión de riesgos, bajo la metodología COSO ERM 2017.

Gráfico N° 8: Evolución de los marcos COSO y COSO ERM



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

"Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018)."

Palabras clave: Metodología, herramientas, efectividad, mejora, competitividad

Abstract:

According to the figures reported by the Superintendency of Companies as of December 2020, a total of 3,465 companies have filed for insolvency, among the most frequent causes of these situations are: "high indebtedness", "lack of working capital", "decrease sales ", and" low profitability of the business ", 89.65% of these companies have not been in the market for more than 5 years, which leaves us to see a possible absence of strategic planning, goal setting, compliance monitoring and application of internal control methodologies.

Internal control has been evolving over the years, improving application methodologies, which can undoubtedly facilitate the internal processes of entities since they provide tools that when applied guarantee greater operational, financial and strategic effectiveness, thereby that the results of each entity will be visibly

controlled for timely decision-making and continuous improvement, thus having a greater margin of competitiveness in the sector to which they belong. Having said the above, this article aims to generate an informative document gathering the necessary information for the construction of a scheme that lists and classifies the different benefits that it brings to SMEs, the implementation of an internal control system as an integral part of management. of risks, under the COSO ERM 2017 methodology.

Keywords: Methodology, tools, effectiveness, improvement, competitiveness

Introducción

La importancia del conocimiento del negocio, la definición correcta del apetito de riesgo de la entidad, la evaluación de la ejecución de estrategias y la formulación de objetivos claramente definidos, entre otras actividades, permiten que las entidades puedan identificar oportunamente sus fortalezas y debilidades con el fin de ejecutar acciones que garanticen la eficiencia y eficacia de los procesos internos y los ajustes necesarios para el cumplimiento de objetivos.

La gestión empresarial enmarca un sin número de actividades que deben ejecutarse sistemáticamente para la consecución de objetivos estratégicos de una entidad, por lo anterior es necesario el uso de diferentes habilidades empresariales que permitan la obtención de resultados operacionales y financieros de manera oportuna que contribuyan a la correcta toma de decisiones. El artículo 4 de la ley 2069 de 2020 denominado: "*CAUSAL DE DISOLUCIÓN POR NO CUMPLIMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE NEGOCIO EN MARCHA"* indica que, será una causal de disolución el NO cumplimiento de la hipótesis, por lo que es necesaria la toma de decisiones acerca de la continuidad o de la liquidación de la empresa, una vez se tenga claridad razonable de esta situación, por lo anterior es imperativo conocer oportunamente el nivel de cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

COSO ERM 2017 permite realizar análisis y gestión proyectando principalmente las expectativas y necesidades de las empresas, esta metodología tiene en su estructura la aplicación de 5 componentes y 20 principios donde se abarca desde la estrategia inicial planteada por la Alta Administración, hasta la ejecución de esta.

Marco Teórico

La Gestión empresarial cuenta con una serie de actividades de ejecución las cuales permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por cada entidad, estas actividades contribuyen a su crecimiento, expansión, desarrollo y medición de resultados en un periodo de tiempo determinado, para así ajustar y rediseñar las estrategias que se consideren necesarias para la consecución de objetivos. El estándar de un sistema de control interno tiene entre otras, dos grandes vertientes, uno es el modelo COSO ERM 2013 y el otro es el modelo COSO ERM 2017, los cuales se complementan entre sí.

Según Letty Elizalde-Marín en su artículo denominado: *"CONTROL INTERNO DESDE EL ENFOQUE CONTEMPORANEO (MODELO COSO Y COCO)" El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia (p.88)."* Elizalde Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a la economía*, (noviembre).

Según *Anissa Mega Ratri, Perminas Pangeran* en su artículo denominado "*Relación Balanced Scorecard y COSO 2013 Risk Management para mejorar el desempeño: un estudio de caso sobre BPR Chandra Mukti Artha Bank"* "*En el siglo XXI las empresas, especialmente en las instituciones financieras (bancos) se enfrentan a un entorno empresarial complejo, lleno de oportunidades, pero plagado de riesgos, donde deben tomar decisiones comerciales efectivas, mejorar las relaciones interpersonales, cumplir con las obligaciones de la comunidad con la*

estrategia adecuada y gestionando el riesgo. . Para superar estos desafíos, las empresas necesitan herramientas de gestión que puedan ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos" "En una aplicación muy simple, BPR Chandra Mukti Artha aplica el marco de Balanced Scorecard (BSC) y COSO Enterprise Risk Management (ERM) como una herramienta para vincular los objetivos estratégicos con el marco de COSO ERM. Vinculan las estrategias corporativas de alto nivel determinadas por la alta dirección con las actividades diarias de los empleados de la organización." Ratri, A. M., & Pangeran, P. (2020). Relationship balanced scorecard and COSO 2013 risk management to improve performance: A case study on BPR Chandra Mukti Artha bank. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 7(1), 566-576.

La metodología COSO ERM 2013 es un sistema de control interno el cual al ser aplicado permite que las empresas desplieguen de forma efectiva y eficiente diferentes procedimientos que buscan el cumplimiento de objetivos estratégicos, este sistema contempla la aplicación de 5 componentes los cuales se describen a continuación:

- Entorno de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Figura 2 "*Control interno – Marco integrado – Mayo 2013*"

Según Calle-Álvarez, Germán Oswaldo; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne y Erazo-Álvarez, Juan Carlos en su articulo denominado: "*Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda." "El sistema de control interno en los procesos administrativos y financieros de las empresas está determinado por normativas establecidas por cada institución, es responsabilidad de la alta gerencia o la máxima autoridad orientar las diferentes actividades que posibiliten su esquematización, ejecución y funcionamiento."* Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. Dominio de las Ciencias, 6(1), 429-465.

El entorno de control se centra en: establecer políticas, manuales, procedimientos y especificaciones; la creación de una cultura de ética y de principios al interior; la asignación de estructura organizacional idónea; la correcta segregación de funciones y líneas de supervisión; Capacitación continua a los funcionarios que forman parte del equipo de trabajo buscando la mejora continua y en evaluar y medir el desempeño. Según Carbajal Cueva, Jhamelin Vásquez Alvarez, Daphne Yamileth en su investigación "*El control interno basado en el modelo Coso II ERM versión 2017 y su contribución en la gestión de la cobranza de la Empresa de Transportes Juanjo S.A.C., distrito de Moche, año 2019"* precisa: "*se determinó, que la falta de procedimientos en el proceso de la recuperación económica de la empresa, influye desfavorablemente en la gestión de la cobranza. Por lo que se concluye que la aplicación del control interno basado en el COSO ERM versión 2017 contribuye a la mejora de la gestión de cobranza a junio en un 9.66%, logrando obtener una disminución en el índice de morosidad y por ende en la cartera de las cuentas por cobrar*. Carbajal Cueva, J., & Vásquez Alvarez, D. Y. (2019). El control interno basado en el modelo Coso II ERM versión 2017 y su contribución en la gestión de la cobranza de la Empresa de Transportes Juanjo SAC, distrito de Moche, año 2019. Con lo anterior es posible observar que la

aplicación de procedimientos estandarizados y segregados, contribuye a que la entidad aplique mejores prácticas que lleven a un desarrollo que genere competitividad a la entidad.

- ***La Gestión de Riesgos*** este componente se enfoca en identificar y controlar los diferentes riesgos internos y externos a los cuales está expuesta la entidad; establecer los controles necesarios de mitigación y evaluar periódicamente su efectividad y cumplimiento. Según Gómez Betancourt, G., Morón Vásquez, A., & Betancourt, J. B. en su investigación denominada "*Modelo de Gestión de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios"* el riesgo es: "*Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO, por sus siglas en inglés, 2013), el riesgo es la "posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos de la organización". Para, el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés, 2017) los riesgos representan un "evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) en los objetivos de un proyecto, el cual puede tener una o más causas, y de materializarse puede tener uno o más impactos"* Gómez Betancourt, G., Morón Vásquez, A., & Betancourt, J. B. (2020). Modelo de Gestión de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios. Revista Venezolana de Gerencia, 112-112.

- ***Las actividades de control*** es la verificación al cumplimiento de los procedimientos que se establecieron en los manuales y políticas de la entidad con relación a la segregación de funciones y los niveles de autoridad que contribuyen a la eficiente gestión interna y externa; a las actividades enfocadas en mitigar los riesgos identificados y a cumplir cabalmente con las instrucciones dadas desde la Alta dirección con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

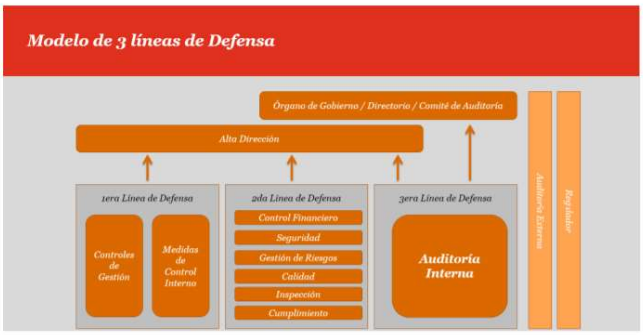
- ***Información y comunicación*** este componente busca que la información interna y externa de la entidad sea comunicada oportunamente a todo el personal de la entidad, con el fin de tener claridad en las responsabilidades asignadas y los

temas relevantes que tienen que ver con el buen funcionamiento interno de la compañía. Es muy importante que la información sea confiable, de calidad y disponible.

- ***Supervisión***: se enfoca en la verificación del cumplimiento de los componentes del sistema de control interno, a fin de garantizar que están siendo ejecutados y son funcionales para la entidad.

En el año 2017 la metodología COSO ERM tuvo una actualización donde se incorporó la gestión de riesgos desde el Gobierno corporativo a fin de evitar enfoques errados, objetivos inaccesibles, incorrecta segmentación de productos o clientes, ausencia de conocimiento del entorno y sus principales competidores, entre otras con lo que es posible identificar controles que mitiguen la materialización de los eventos antes mencionados. Así mismo, involucra en el control del Riesgo a las 3 líneas de defensa de las entidades con el fin de gestionar riesgos desde la gestión operativa (primera línea), las funciones de Riesgos y Compliance (segunda línea) y Auditoría Interna (tercera línea). Según Liliana Ruth Sánchez Sánchez en su investigación denominada: "*COSO ERM y la gestión de riesgos* "*la metodología COSO ERM fue diseñada para identificar eventos potenciales que afectasen a una entidad, evaluar y responder a los riesgos detectados, para que estén dentro de los límites de nivel aceptables como parte de una buena administración. La aplicación de esta metodología, ha permitido identificar los riesgos existentes en la empresa y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos, a fin de que la entidad logre los objetivos trazados*." Sánchez, L. R. S. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc*, *23*(44), 43-50.

Gráfico N°1: Modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: Instituto de Auditores Internos

Según Gerson Lozano Valqui / Juan José Tenorio Aguinaga en su documento denominado: "*El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción*" indica que "*Para la administración moderna, el tener una clara comprensión del concepto y el alcance de un Sistema de Control Interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar una utilización eficaz de los recursos al evitar o disminuir las pérdidas por concepto de desvíos y despilfarros, fraudes, conductas corruptivas y la producción de un bien sin la calidad requerida por el mercado al que está dirigido. El control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. (Mazariegos y otros, 2013)"* Valqui, G. L., & Aguinaga, J. J. T. (2016). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business, 1(1).

La metodología de COSO ERM 2017 provee 5 componentes clave que tienen relación directa con:

1. *Gobierno y cultura*
2. *Estrategia y establecimiento de objetivo*

3. *Desempeño*

4. *Evaluación y revisión*

5. *Información, comunicación y reporte.*

1. ***Gobierno y cultura***: La comprensión de los riesgos a los cuales están expuestos, la delegación de responsabilidad de supervisión desde la Alta dirección o Junta directiva a su comportamiento, la creación de una conciencia de mitigación de riesgos, el establecimiento de una cultura de cero tolerancias al fraude, la adopción de correctos métodos de capacitación y una buena selección del personal, serán aspectos que contribuirán al desarrollo óptimo de la entidad desde su inicio. Según Lindao Torres, S. en su artículo denominado: *"Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM"* el entorno de control es: *"Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO, 2017) se define el ambiente interno como la base de la organización es decir la filosofía de la gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y en el entorno que se desarrolla las 0% 50% 0% 56% 77% 84% 0% 50% 0% 69% 75% 88% 0% 60% 0% 63% 73% 84% Respuesta al riesgo identificación de eventos evaluación del riesgos Establecimiento de Objetivos Ambiente de Control Actividades de control Mall del Sur Mall del Sol CityMall actividades. (Becerra, Córdova, & Beltrán, 2016)"* Lindao Torres, S. (2021). ARTÍCULO ACADÉMICO: Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM.

2. ***Estrategia y establecimiento de objetivo*** *la* definición del apetito de riesgo de las empresas da un mayor enfoque estratégico y de prevención en materia de riesgos y el conocimiento interno y externo del negocio, contribuyen a la generación de objetivos estratégicos medibles y alcanzables. Según Lindao Torres, S. en su

artículo denominado: *"Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM"* el establecimiento de objetivo es: "*Para la (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017) se debe establecer objetivos instituciones en toda la organización mediante la identificación de los posibles eventos que pueden afectar a la ejecución de las actividades. Según (Vasquez & Castro, 2014) La gestión de control interno y riesgo empresariales están relacionados a la fijación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.* Lindao Torres, S. (2021). ARTÍCULO ACADÉMICO: Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM.

3. ***Desempeño:*** La identificación de riesgos que puedan impedir la ejecución y cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa, conlleva a una priorización según la gravedad en el escenario de materializarse, con el fin de evaluar y establecer controles de mitigación de los riesgos a los cuales está expuesta la empresa. Según Lindao Torres, S. en su artículo denominado: *"Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM",* "*La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017)"* Lindao Torres, S. (2021). ARTÍCULO ACADÉMICO: Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM.

4. ***Revisión*****:** Mediante este componente es posible que la entidad revise los resultados de las actividades ejecutadas, se requiere de la revisión del desempeño de los riesgos (impactos, controles y actividades de mitigación) para así proponer las mejoras que se consideren necesarias para lograr la mejora continua de los procesos internos y por ende los resultados. Según Rodriguez Bastidas, Diana

Carolina y Rojas Ramirez Lidy Andrea en su documento denominado *"Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo coso ll riesgo empresarial e.r.m y coso lll"* es importante revisar el cumplimiento de procedimientos indica lo siguiente: "*en el área contable de la empresa titanium flowers investments s.a.s" el diseño del Sistema de Control Interno bajo los principios de administración del Riesgo en el área contable será el medio para: Asegurar efectivamente la presentación de reportes, Cumplir con la normatividad vigente aplicable, Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, Salvaguardar los recursos empresariales"* Rodriguez Bastidas, D. C., & Rojas Ramirez, L. A. (2017). Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo coso ll riesgo empresarial erm y coso lll en el área contable de la empresa titanium flowers investments sas (Doctoral dissertation).

5. ***Información, comunicación y reporte:*** La información tanto interna como externa debe ser comunicada oportunamente en la entidad, para establecer responsabilidades, líneas de reporte, niveles de autoridad, cambios y actualizaciones. Según Gabriela Cecilia Sulca Córdova y Efraín Roberto Becerra Paguay en su trabajo denominado: *"CONTROL INTERNO. MATRIZ DE RIESGO: APLICACIÓN METODOLOGÍA COSO II*" "*La información y comunicación debe ser eficiente y eficaz que permita identificar las responsabilidades designada ala personal de forma global*". Córdova, G. C. S., & Paguay, E. R. B. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, *4*(12 (2)), 106-125.

Estado del arte:

Según Mesa Monsalve, Carlos Andrés en su tesis de maestría denominada "*Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A*." "*El modelo de gestión de riesgos basado en COSO ERM 2017 no solo aplica para compañías que*

tienen un proceso maduro de gestión de riesgos sino también para aquellas que están comenzando." (Mesa Monsalve, C. A. (2021). *Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento SA* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual).

Es normal que las empresas nacientes no sientan mucha identificación con metodologías de control interno, en muchos casos estas presumen que no cuentan con los factores necesarios para una correcta implementación y que esto solo aplica para empresas que ya tienen marcada una trayectoria, sin embargo, es necesario que las empresas próximas a incursionar tengan claridad acerca de diferentes aspectos que sin duda alguna aportaran para la mejora continua de los procesos a fin de lograr la efectividad y la eficacia necesaria, es imperativo que conozcan los riesgos a los cuales se exponen con un estudio detallado del sector, el espacio geográfico, la competencia, el personal interno de trabajo, entre otros tantos aspectos claves que aportaran en gran medida para la toma de decisiones oportuna. COSO ERM 2017 es una metodología que está a la mano de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por otro lado Canaza Tapia, Albert Antony y Torres Aldana, Lesly Lucia en la investigación denominada "*Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana - Callao 2018)"* nos muestra de manera general la aplicación de la metodología de COSO ERM 2017 desde la estrategia y su aplicación en un ejemplo:

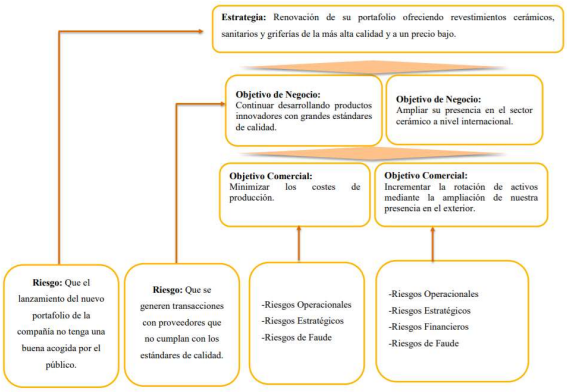


Figura 3 “Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018).”

La importancia de identificar el riesgo:

Tabla N° 6 : Identificación del riesgo

N°	Proceso	Objetivo	Tipo de Riesgo	Descripción
1	1	Negocio	Riesgo Estratégico	Que los procesos de compras no se realicen con transparencia y/o siguiendo los lineamientos establecidos por la compañia , y/o se otorgue la buena relación con los proveedores generando conflicto de intereses o que no cumplan con los estándares mínimos requeridos por la compañía

Figura 4 “Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018).”

La importancia de la evaluación

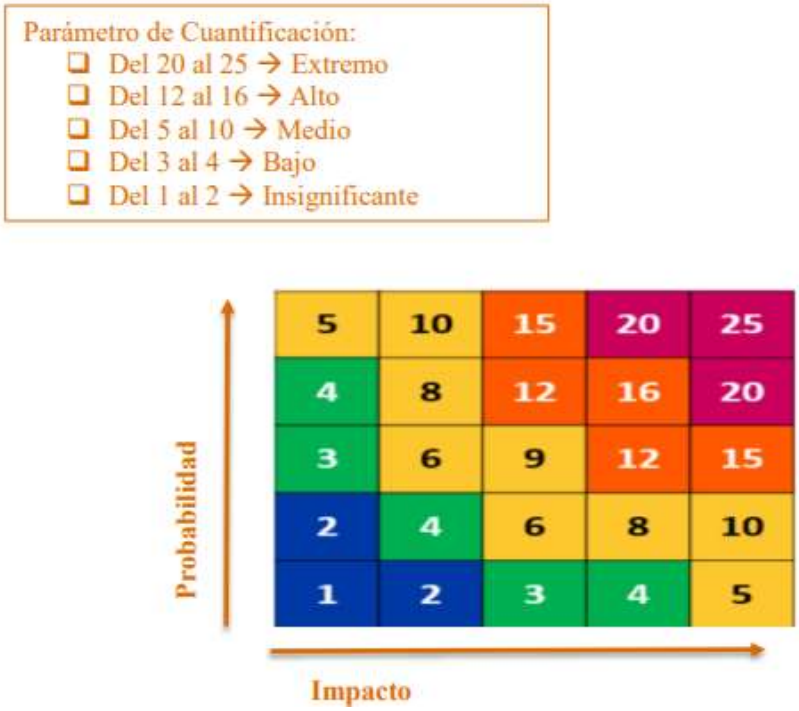


Figura 5 "Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018)."

Respuesta al riesgo:

Tabla N° 9 : Implementación de respuestas ante el riesgo

Nro.	Descripción del riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente calculado	Riesgo inherente normalizado *escala: 1-5*	Nivel del Riesgo Inherente normalizado	Tolerancia	Descripción del control primario
1	Que se generen órdenes de compra duplicadas o registradas incorrectamente; o que no se hayan originado por la solicitud de pedido correspondiente de acuerdo con la política de compras.	5	4	20	5	Extremo	Se establece un límite conjunto máximo de pérdida de un 5% de las compras y un nivel de tolerancia de 7%	Parametrización en el sistema SAP para liberar y/o aprobar solicitudes de pedido y/o órdenes de compra El sistema se encuentra configurado de manera automática con el fin de que sólo las personas autorizadas (según el flujo de aprobaciones establecido por la Compañía), puedan liberar y/o aprobar solicitudes de pedido y/o órdenes de compra, según corresponda. En caso alguna persona no autorizada intente realizar alguna liberación y/o aprobación de una solicitud de pedido y/o orden de compra, el sistema SAP emite una alerta indicando que el usuario no posee la autorización respectiva. Adicionalmente, se deberá considerar en la configuración del sistema SAP, que se solicite nuevamente la liberación de aquellas OC u OS que han sido modificadas.

Figura 6 "Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018)."

Desde el planteamiento de la estrategia, objetivos y enfoque es primordial la identificación de riesgos y controles, que le permitan a la entidad afrontar con

herramientas suficientes las adversidades que se pueden presentar antes y durante la existencia de la entidad.

Las entidades deben reconocer la existencia de riesgos desde sus inicios, con el fin de lograr implementar estrategias, controles, actividades y procesos de mitigación, los cuales permitan avances en materia de efectividad interna y externa. Según Alcina Portugal Días en su artículo denominado: *"?Una auditoria más eficaz después del COSO ERM 2017 o de la ISO 31000:2009?* Plantea "*El proceso de auditoría se desarrollará después de comprender que la empresa cuenta con un proceso de gestión de riesgos implementado de cierta manera, puesto que los objetivos son diferentes pero los esquemas de control de gestión de riesgos son válidos. En términos de perspectiva para futuras investigaciones, se podría sugerir la identificación de organizaciones que utilizan un esquema (ERM) u otro (ISO), en el que se analicen y se comparen para evaluar su efectividad particular y valor acumulado."* Dias, A. P. (2017).? Una auditoria más eficaz después del COSO ERM 2017 o de la ISO 31000: 2009?. *Revista Perspectiva Empresarial*, *4*(2), 73-83.

Según Arias Domínguez, Mariuxi Elena en su trabajo denominado "*Beneficios económicos de un sistema de control interno para el incremento de productividad en el sector artesanal de fabricación de muebles de la ciudad de Guayaquil"* plantea la solución de implementar un sistema de control interno dado lo siguiente: *"El presente trabajo hace una evaluación de la situación del sector artesanal ecuatoriano que trabaja con madera, mediante encuestas y entrevistas al gremio mencionado. Este sector económico tiene grandes potencialidades por el hecho de que se cuenta con materia prima de muy buena calidad, debido a la gran riqueza forestal con la que cuenta Ecuador; otra de las fortalezas es la habilidad de los artesanos que en muchas ocasiones transmiten esa profesión como una tradición familiar. Sin embargo, este segmento productivo adolece de un mal que no le permite obtener la rentabilidad deseada: la informalidad y la falta de controles. Ante esta situación, esta investigación propone un sistema de control interno para establecer procesos y controles que generen ahorro en costos, incremento de*

productividad y aumento de beneficios económicos para el artesano y su negocio" Arias Domínguez, M. E. (2018). Beneficios económicos de un sistema de control interno para el incremento de productividad en el sector artesanal de fabricación de muebles de la ciudad de Guayaquil (Master's thesis, Guayaquil: ULVR, 2018.).

La ausencia de un sistema de control interno, no permite que la empresa identifique y establezca controles que encaminen a la entidad a los buenos resultados, es por eso que en las pymes debería preponderar la implementación de sistemas de control interno que les permitan medir sus resultados y tomar las decisiones esperadas.

Según lo que expone Rosa Jerez, Ana Flores de Mixco, Sandra Lisette en el documento "*Propuesta de autoevaluación como herramienta de gestión al control interno basado en COSO ERM 2017, para el fortalecimiento legal y administrativo de las actividades en el área de Recursos Humanos de las industrias farmacéuticas, ubicadas en el Departamento de San Salvador*" plantea que "*En el mundo empresarial a nivel global y en las Industrias Farmacéuticas de El Salvador, el capital humano representa una fuente de riesgo y una fuente de solución a los mismos; por medio, de un adecuado sistema de control interno basado en riesgos, asegurándose con ello, que su implementación sea de la manera eficiente esperada, para llevarlos a una autoevaluación."* Flores de Mixco, S. L. (2018). Propuesta de autoevaluación como herramienta de gestión al control interno basado en COSO ERM 2017, para el fortalecimiento legal y administrativo de las actividades en el área de Recursos Humanos de las industrias farmacéuticas, ubicadas en el Departamento de San Salvador.

La gestión de riesgos corporativos permite que las empresas tengan conciencia de los riegos a los cuales se enfrenta y a la necesidad de establecer controles que contribuyan a la mitigación de estos. Según Gutiérrez Forero, María Alejandra y Torres Chávez, Dayant Stephanie en su trabajo "*Propuesta De Aplicación Modelo COSO IV "ERM 2017" Gestión De Riesgos Corporativos Para La Compañía C.I.*

Floral Distributors & Services SAS" indica que: "*El modelo COSO IV es una nueva herramienta para la evaluación y gestión de riesgo que permite guiar a las empresas en la organización y el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias corporativas por medio de la identificación de riesgos y controles utilizando elementos y procedimientos que logran que la compañía utilice de manera óptima sus recursos. Se realizó un análisis a través de observación directa que permitió conocer la situación actual de la compañía, la identificación de los riesgos internos, externos y las amenazas a las que se enfrenta la organización"* Gutiérrez Forero, M. A., & Torres Chávez, D. S. (2020). Propuesta De Aplicación Modelo COSO IV "ERM 2017" Gestión De Riesgos Corporativos Para La Compañía CI Floral Distributors & Services SAS (Doctoral dissertation).

Es imperativo que las empresas nacientes, cuenten con una segregación funcional, un procedimiento claro, que permita que las actividades ejecutadas se desarrollen de una manera idónea,

La evaluación al desempeño, el cumplimiento de objetivos, la eficiencia y eficacia de procedimientos estandarizados, permitirán a la entidad afrontar oportunamente las adversidades que se le puedan presentar, es imperativo que se audite el cumplimiento de lo requerido por parte de la Alta Gerencia, según Obando Changuán, César Antonio es su tesis denominada: " *Auditoría basada en coso ERM a la Gestión de Riesgo Operativo para COAC Alianza del Valle"* es necesario "*desarrolla mapas y matrices de riesgos que ayuden a tener una perspectiva integral de la gestión del riesgo operativo identificando naturaleza, causas, probabilidades e impacto, se utiliza un plan de auditoría contemplando principalmente los riesgos tecnológicos según la Resolución No JB-2005-834, los hallazgos y las recomendaciones encontrados apuntan a la necesidad de formalización, finalizando en un dictamen sobre el nivel de madurez que tiene la administración*." *Obando Changuán, C. A. (2014). Auditoría basada en coso ERM a la Gestión de Riesgo Operativo para COAC Alianza del Valle.*

Metodología

El presente documento es un artículo de revisión, el cual pretende guiar a las microempresas sobre los pasos que se deben considerar en la implementación de un adecuado sistema de control interno, aplicando la metodología de COSO ERM 2017.

A continuación, se relacionan los criterios de búsqueda y selección de la información tomada en cuenta para la elaboración del presente documento:

- Google académico: Se buscaron los referentes más importantes con relación al tema "*COSO ERM 2017*" Filtrando fechas de publicación recientes entre 2017-2021 principalmente.

- Paginas de internet como COSO.ORG, en esta página oficial es posible identificar actualizaciones del tema.

Resultados

Un sistema de control interno puede ser implementado por cualquier entidad, sin importar su tiempo en vigencia, tamaño y su actividad, ya que este se puede implementar y ajustar a cualquier entidad lo cual contribuye al cumplimiento de sus metas y el desarrollo de las acciones de mejora necesarias para optimizar continuamente los procesos.

La metodología COSOS ERM 2017 alinea la gestión de riesgos y la estrategia, a continuación, se describen los aspectos a considerar en la implementación junto a los beneficios que traen consigo:

1. **Generación de la estrategia**: es importante que la entidad defina:

❖ **Misión:** el establecimiento de la misión corporativa, permite que la entidad identifique su razón de ser de manera concreta. Por ejemplo:

- *“Somos una empresa enfocada en la prestación de asesorías y consultorías profesionales con relación a operaciones … (Financieras, Económicas y contables) con alta calidad profesional que ayudará a tu negocio a prosperar”*

❖ **Visión:** La visión va a permitirle a la entidad identificar los objetivos esperados y proyectar sus resultados. Por ejemplo:

- *“Convertirnos en el aliado estratégico de las empresas PYMES Colombianas, focalizadas en la zona andina, potenciar el talento humano del profesional Colombiano y ser la más grande entidad prestadora de asesorías estratégicas, financieras y contables”*

- **Valores corporativos:** son aquellos aspectos que van a definir el comportamiento interno de la entidad como su eje de ejecución. Por ejemplo:

- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Integridad*
- *Compromiso*
- *Calidad*

2. Identificación de los riesgos relacionados con la estrategia: Es importante que en el momento en el que la entidad defina la misión, visión y valores, reconozca los riesgos a los cuales está expuesta de manera interna y externa. Por ejemplo: identifique los Riesgos empresariales a los que se está exponiendo, a través de un análisis de factores como, a continuación, algunos ejemplos:

- Principal competencia
- Ubicación geográfica

- Las necesidades de su producto o servicio en la población a la cual va a dirigir los esfuerzos.

A continuación, un ejemplo de matriz de Riesgos que la entidad podría generar:

				Riesgo Inherente						Riesgo Residual		
Proceso	Objetivo del proceso	mero de Ries	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Número de control	Control	Responsable	Probabilidad	impacto	Riesgo Residual
COMERCIAL	Atraer y fidelizar clientes que utilicen los productos y/o servicios de la entidad, subsanando las necesidades de servicio al cliente, garantizando la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos y ser oportunos en las entregas programadas	RIESGOC1	Riesgo reputacional y financiero por atención inoportuna de las solicitudes de productos y/o servicios de los clientes	Probable	Mayor	Extremo	CONTROL C1	El comercial informará semanalmente a las bodegas de distribución las cantidades programadas para entrega en la semana siguiente, adjuntando en un informe los datos claros y completos del cliente, las cantidades y referencias, con el fin de entregas oportunas.	VENDEDOR 1	Moderado	Moderado	Bajo
INVENTARIOS	Controlar y administrar las mercancías que ingresan y salen de las bodegas de distribución a fin de contar con la información de existencias de manera oportuna.	RIESGO C2	Riesgo financiero y de fraude por perdida de mercancía al interior de la entidad	Probable	Mayor	Extremo	CONTROL C2	El Coordinador de inventarios, diariamente realizará la comparación entre las existencias físicas en las bodegas y las cantidades registradas como vendidas a fin de garantizar que los inventarios de la compañía están a acordes y en caso de identificar diferencias deberá reportarlas directamente a la Gerencia de la entidad.	COORDINADOR	Moderado	Moderado	Bajo
CONTABLE	Registrar la información financiera de la empresa, con el fin de que esta refleje fielmente la situación financiera de la entidad	RIESGO C3	Riesgo financiero por registros con errores.	Probable	Mayor	Extremo	CONTROL C3	El Contador semanalmente revisará que la información registrada en los aplicativos contables de la empresa, estén correctamente registrados, que los catálogos de cuentas estén bien segmentados y que la información este libre de errores. El resultado de esta verificación deberá ser reportada a la Alta Gerencia.	CONTADOR	Moderado	Moderado	Bajo

Según Cuadrado Tapia, Andrea Cecilia en su documento denominado "*Metodología de implementación de una cultura organizacional basada en el sistema Coso-ERM para la unidad de auditoría interna en una institución financiera en Quito*" resalta la importancia de realizar las auditorias contando como referente el COSO ERM dado que*: "las entidades han adoptado o están adoptando un enfoque más integral, que requiere la implantación de una cultura que genere conciencia sobre la responsabilidad en la identificación del riesgo, de todos los niveles, independientemente de su jerarquía. Las posibilidades de incremento de riesgo y error en el procesamiento dependen en gran medida de la complejidad de las operaciones. Los factores que inciden en la complejidad, entre las más importantes, son: el número de subprocesos que abarca; la participación de varias áreas, número de personas que intervienen; organizaciones de servicio (proveedores externos): tiempo de respuesta para cumplir un ciclo completo, (eficiencia del proceso); y, complejidad tecnológica requerida; y, eficiencia del personal en la ejecución de sus funciones. Fue necesario revisar el COSO ERM como marco de referencia en la aplicación de la Auditoría Basada en Riesgos, y así establecer lineamientos en los cuales deben enfocarse las revisiones de auditoría, la misma que inicia con una adecuada planificación"* Cuadrado Tapia, A. C.

(2014). Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en el Sistema COSO-ERM para la unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito (Master's thesis, Quito/PUCE/2014).

3. A continuación, se describen los aspectos clave a considerar para la implementación del sistema de control interno con base en la metodología COSO ERM 2017:

Componentes:

1. *Gobierno y cultura*
2. *Estrategia y establecimiento de objetivo*
3. *Desempeño*
4. *Evaluación y revisión*
5. *Información, comunicación y reporte.*

1. Gobierno y cultura: La entidad debe implementar los siguientes principios:

1.1 Supervisión al riesgo

1.2 Estructura operativa

1.3 Definición de la cultura deseada

1.4 Compromiso con los valores fundamentales

1.5 Atraer, desarrollar y retener personal capacitado

1.1 Supervisión al riesgo: la entidad debe definir:

o Manuales, políticas y procedimientos que indiquen claramente las actividades que se deben ejecutar por área y cargo, es importante que estos manuales establezcan los niveles de autoridad, una correcta segregación de funciones con el fin de evitar conflictos de interés y una correcta supervisión del riesgo por parte de la alta dirección.

Al generar supervisión al comportamiento de riesgos desde la Alta dirección u órgano equivalente, logrará identificar las diferentes falencias operativas, estratégicas, financieras y reputacionales a las cuales se expone en el desarrollo de sus actividades, con lo que es posible establecer controles de mitigación disminuyendo la materialización y el impacto de estos.

1.2. Estructura operativa:

La entidad debe generar al interior documentos dirigidos a funcionarios internos tales como:

- *Organigrama*
- *Estructura organizacional por área*
- *Manuales, políticas y procedimientos que abarquen como mínimo las siguientes áreas:*

✓ *Política contable*

✓ *Política Comercial*

✓ *Política financiera*

✓ *Política Administrativa*

✓ *Política de la Gestión del Riesgo*

✓ *Política del talento humano*

✓ *Política de seguridad de la información.*

✓ *Política tecnológica*

Con lo anterior la empresa tendrá un mayor entendimiento, con lo que será posible que todos los funcionarios conozcan los procedimientos establecidos y estandarizados por la Alta Dirección o quien haga sus veces y los líderes de cada proceso, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la entidad.

Así mismo, realizar un estudio mediante el cual sea posible identificar los factores internos y externos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos planteados, hacer un análisis exhaustivo de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad por la naturaleza de sus operaciones y establecer controles que mitiguen la materialización de los riesgos identificados.

Al tener una política dirigida a realizar gestión del riesgo y procedimientos estandarizados, es posible identificar desde cada área los riesgos a los cuales se expone y plasmar los controles que sean necesarios para su mitigación.

1.3 Define la cultura deseada

o Establecer una cultura de cero tolerancias al fraude, realizar campañas de concientización al interior de la organización. Por otro lado, está la importancia de establecer valores y principios aplicables dentro y fuera de la organización, a continuación, algunos ejemplos:

- Campañas informativas acerca de lo que es el fraude, como se constituye y cuáles son las consecuencias.

- Concientizar a través de campañas la importancia de aplicar los valores (integridad, honestidad, respeto, responsabilidad) corporativos tanto al interior como al exterior de la entidad.

Una cultura de identificación y reporte de Riesgos genera oportunidades de mejora consecutivas, dado que se podrán establecer controles que permitan

detectar, prevenir y corregir situaciones que lleven a la materialización de riesgos identificados. De lo anterior es imperativo responsabilizar a todos los miembros de la empresa, a fin de crear una cultura de identificación, reporte de riesgos y aplicación de controles para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

1.4 Compromiso con los valores fundamentales

El establecimiento interno del código de ética, la difusión y concientización de este, genera confianza, reporte de situaciones de fraude y atención de requerimientos al cliente interno con mayor oportunidad.

1.5 Atraer, desarrollar y retener personal capacitado

o Capacitar continuamente al personal, garantiza una mejor ejecución de actividades al interior de la entidad, así mismo, potenciar el talento humano de la entidad y generar oportunidades de crecimiento al interior de la compañía, a continuación, algunos ejemplos:

- Capacitaciones de políticas y procedimientos establecidas en la entidad.

- Capacitación de la gestión de Riesgos, ¿Qué es un riesgo?; ¿cómo se identifican los riesgos? ¿Cómo se mide un riesgo?;¿Cómo se mitiga un riesgo?; ¿qué es un control?

- Establecer estrategias de fidelización de los funcionarios a través de campañas de incentivos, bienestar y talento humano, genera que estos desarrollen un sentido de pertenecía más amplio, así mismo, el potenciar sus capacidades y brindar oportunidades de crecimiento contribuirán a el desarrollo de las dos partes.

2 Estrategia y establecimiento de objetivo*:* La entidad debe implementar los siguientes principios:

2.1 Análisis del contexto empresarial

2.2 Definición del apetito de riesgo

2.3 Definición de estrategias alternativas

2.4 Formulación los objetivos del negocio

2.1 Análisis del contexto empresarial: Para un correcto análisis del contexto empresarial es necesario que la empresa realice un estudio exhaustivo de factores que intervienen directamente en el buen funcionamiento, a continuación, unos ejemplos:

- Realice un benchmarking, con esto la empresa podrá conocer de primera mano sus mayores competidores y precios del mercado.
- Evalué los principales riesgos a los que se expone, a continuación, ejemplos:

- Reputacionales (verifique la calidad de sus productos o servicios, para garantizar que tienen la eficacia suficiente para entrar a competir en el mercado)
- Financieros: (Realice un proceso de costos efectivo, realice proyecciones alcanzables)
- Operativos: (verifique que la empresa tiene lo suficiente en materia de maquinaria, personal, producto, instalaciones, tecnologías)

2.2. Definición del apetito de riesgo: Una vez analizado el contexto empresarial, es posible definir el apetito de riesgo de la entidad, el cual debe ser monitoreado continuamente a fin de no sobrepasar los niveles definidos y mantener un control de estos, para lo anterior la empresa debería hacerse la siguiente pregunta:

¿Cuánto estamos dispuestos a perder? Es importante que la entidad clarifique y cuantifique hasta donde esta relativamente bien perder dada la naturaleza de las actividades empresariales a las cuales se dedica, lo anterior con el fin de medir y

monitorear que ese valor establecido no sobrepase en ninguna circunstancia y en caso de que esto ocurra, tomar acciones inmediatas que mitiguen esta situación.

2.3 Definición de estrategias alternativas: Contar con varias estrategias de aplicación permite que la empresa cuente con diferentes salidas ante la posibilidad de fallo de la inicialmente planteada. Por lo anterior, es necesario plantearse varios escenarios e identificar estrategias con las cuales cada uno de estos escenarios puede ser superado. A continuación, algunos ejemplos:

- Crear líneas de reportes donde se defina como mínimo la periodicidad los responsables y los periodos de información de tal manera que esta sea oportuna y contenga detallado de las ventas de la entidad, productos / servicios que tienen mayor éxito y potenciarlos y tomar los que tienen menor acogida y reevaluarlos a fin de mejorarlos o sacarlos del mercado para evitar pérdidas mayores.

- Variedad de productos/ servicios, estudio y enfoque del más conveniente para la buena salud de sus finanzas.

2.4 Formulación los objetivos del negocio: Una vez se tiene, el análisis interno y externo del negocio, la definición del apetito de riesgo y la creación de estrategias alternativas, es posible definir los objetivos del negocio, los cuales contarán con bases más sólidas y permitirá enfrentar y superar las diferentes situaciones que se pueden presentar al inicio y durante la puesta en marcha del negocio.

3 Desempeño: La entidad debe implementar los siguientes principios:

3.1 Identificación de Riesgos

3.2 Evaluación de severidad de riesgos

3.3 Priorización de riesgos

3.4 Implementar respuesta al riesgo

3.1 Identificación de Riesgos: Es importante que la entidad realice una correcta y oportuna identificación de riesgos que puedan impedir la ejecución y cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa, a continuación, se ilustran algunos ejemplos:

❖ **Riesgos contables:** Probabilidad de ocurrencia de eventos que afecten negativamente la presentación de información financiera, algunos ejemplos son los siguientes:

- *Procesos manuales*
- *Catálogos de cuentas sin actualizar*
- *Contabilizaciones erradas*
- *Causaciones erróneas.*

❖ **Riesgos comerciales:** Probabilidad de ocurrencia de pérdida de clientes por acciones derivadas de incumplimientos de cualquiera de las partes, a continuación, algunos ejemplos:

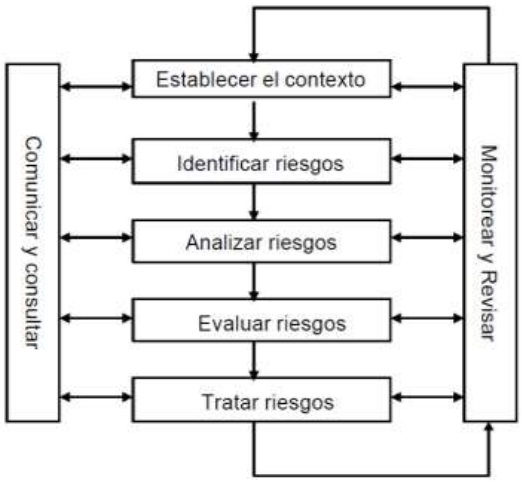
- Incumplimiento por parte de la entidad en la entrega oportuna de propuestas o definición de contratos.
- Incumplimiento por parte del cliente en el pago de la obligación adquirida con la empresa.
- Definición errada en la estrategia de precios.

Desde la primera línea de defensa se contribuye al cumplimiento operativo, por lo que, es necesario establecer niveles de autoridad, segregación correcta de funciones evitando conflictos de interés y creando líneas de reporte. Lo anterior permite que la entidad genere una mayor efectividad operativa y una marcada supervisión de procesos.

3.2 Evaluación de severidad de riesgos: Los riesgos deben evaluarse, medirse y controlarse, por lo que es necesario que la entidad considere la implementación de metodologías de evaluación de riesgos, a continuación, ejemplo de metodologías existentes:

- Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999

Figura 1. Vista general de la administración de riesgos - Elementos principales



Fuente: Estándar AS/NZS 4360

Ejemplo de riesgos que pueden llegar a afecta seriamente a la empresa:

- Perdida financiera por pago inoportuno de clientes.
- Perdida reputacional por pagos inoportunos a proveedores.
- Pérdida operativa por uso de maquinaria obsoleta.

3.3 Priorización de riesgos: Una vez los riesgos son evaluados según el estándar usado, es necesario que se priorice el seguimiento y evaluación de

aquellos cuyo resultado tiene probabilidad alta de ocurrencia con un impacto significativo (Alto, Extremo) por ejemplo:

- Perdida financiera y reputacional por incumplimiento en la entrega de un producto o prestación de un servicio, esta situación impactaría de manera negativa a la empresa, dado lo anterior es necesario implementar controles que mitiguen la materialización de dichas situaciones.

3.4 Implementar respuesta al riesgo: La respuesta al riesgo es el control que la entidad deberá diseñar y ejecutar para evitar la materialización de riesgos priorizados, a continuación, un ejemplo:

- Semanalmente el vendedor entregará al Director de ventas y Director de distribución, un reporte de los productos y/o servicios que deberán ser despachados en la semana siguiente, este reporte deberá llevar como mínimo: Descripción del producto y /o servicio, cantidad, nombre del cliente, teléfono, dirección, forma de pago y fecha mínima y máxima de entrega, con el fin de que el área de distribución cuente con los datos suficientes del cliente para realizar un proceso de entrega efectiva y puntual.

4 Evaluación y revisión: Mediante este componente es posible que la entidad revise los resultados de las actividades ejecutadas, se requiere de la revisión del desempeño de los riesgos (impactos, controles, actividades de mitigación) y propone las mejoras que se consideren necesarias para lograr la mejora continua de los procesos internos y por ende los resultados. A continuación, se enumeran los principios que contribuyen a que la revisión aporte el valor agregado suficiente para el éxito de las actividades planteadas:

4.1 Evalúa los cambios sustanciales

4.2 Revisa los Riesgos y el desempeño

4.3 Propone mejora a la gestión de riesgos empresariales

4.1 Evalúa los cambios sustanciales: en este punto es importante analizar y evaluar los cambios presentados al interior, medir si los resultaos son favorables, si se han evidenciado cambios que le generan a la compañía una respuesta a cualquier tipo de riesgo o si es necesario corregir e implementar diferentes estrategias de mitigación. A continuación, se ilustra un ejemplo:

- Realizar comités mensuales con las áreas financieras, administrativas y de talento humano, donde la Alta dirección pueda conocer los resultados a nivel general y a nivel particular con el fin de identificar las necesidades de cambios y establecer si los resultados reflejan el éxito en las operaciones.

4.2 Revisa los Riesgos y el desempeño: una correcta identificación del Riesgo, permite una correcta asignación de controles que previenen la materialización de estos. Es necesario que la entidad realice una revisión de los riesgos identificados y el desempeño de los controles ejecutados, si estos son efectivos o no, si todos los riesgos están identificados o si se requieren más evaluaciones de identificación. A continuación, se ilustra un ejemplo:

- Anual, semestral o trimestralmente, realice una verificación de la ejecución de controles, esto lo puede realizar considerando los riesgos con mayor impacto y probabilidad, lo anterior a fin de medir, el cumplimiento, el diseño y la efectividad de los controles establecidos para mitigar los riesgos identificados por la entidad.

4.3 Propone mejora a la gestión de riesgos empresariales: Una vez revisados los riesgos y su desempeño, se deben proponer las mejoras en los controles y de ser necesario, el establecimiento de nuevos riesgos a evaluar, medir y controlar.

5 Información, comunicación y reporte: Es necesario que la entidad cuente con información oportuna de temas relevantes como lo son: la seguridad de la

información, la incursión de nuevas tecnologías y los reportes de resultados, con esto la entidad contará con las herramientas necesarias para monitorear y controlar el desempeño de la entidad y tomar decisiones correctas que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Conclusiones:

La aplicación correcta y oportuna de metodologías de control interno, especialmente COSO ERM 2017 permite innumerables beneficios con relación a la eficiencia y eficacia en la ejecución de procesos, a continuación, se enumeran algunos:

1. La metodóloga COSO ERM 2017 es escalable a cualquier entidad, ya que esta puede adaptase a las necesidades de cada una sin importar si son entidades con trayectoria mínimas o que apenas están entrando en vigor.

2. Conocimiento y control del riesgo inherente desde la constitución de la entidad, con esto es posible que la empresa comience sus actividades con bases fuertes y una clara definición de los objetivos, actividades y controles que pretende ejecutar en busca del éxito financiero, reputacional, operacional, entre otros.

3. El tamaño de la entidad en gran medida depende de los avances que pueda tener a lo largo de su desarrollo, sin embargo, si desde sus inicios se centra en tener un sistema de control interno este aportará a su crecimiento, expansión y desarrollo a fin de que esta pueda controlarse desde que es una pequeña y mediana hasta convertirse una entidad grande.

4. Formalización de procedimientos, responsabilidades, actividades de control y mitigación de riesgos, con esto es posible que la empresa tenga claramente definidos los limites de responsabilidad, los niveles de autoridad y la medición de resultados con base en los planteamientos realizados en la estructuración documental como resultado de los estudios (contexto empresarial, riesgos,

actividades de control) iniciales realizados y la actualización continua de estos en búsqueda de la mejora continua.

5. Definición de actividades de control a ejecutar por área y proceso con el fin de mitigar la materialización de riesgos y propender porque el riesgo residual no supere el apetito de riesgo que la entidad haya establecido en sus inicios.

6. La entidad logrará contar con información oportuna con la cual tener un control de resultados en tiempo real.

7. Cumplimiento de la hipótesis del negocio en marcha, dado que la constante ejecución de actividades de control, el monitoreo realizado a la efectividad de estos controles y el resultado obtenido, permitirá que se tomen decisiones oportunas para así reevaluar las estrategias planteadas y cumplir con los objetivos planteados por la entidad

Bibliografía:

Elizalde Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a la economía*, (noviembre).

Ratri, A. M., & Pangeran, P. (2020). Relationship balanced scorecard and COSO 2013 risk management to improve performance: A case study on BPR Chandra Mukti Artha bank. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *7*(1), 566-576.

Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. Dominio de las Ciencias, 6(1), 429-465.

Carbajal Cueva, J., & Vásquez Alvarez, D. Y. (2019). El control interno basado en el modelo Coso II ERM versión 2017 y su contribución en la gestión de la cobranza de la Empresa de Transportes Juanjo SAC, distrito de Moche, año 2019.

Gómez Betancourt, G., Morón Vásquez, A., & Betancourt, J. B. (2020). Modelo de Gestión de riesgos: el aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios. Revista Venezolana de Gerencia, 112-112.

Sánchez, L. R. S. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc*, *23*(44), 43-50.

Valqui, G. L., & Aguinaga, J. J. T. (2016). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business, 1(1).

Lindao Torres, S. (2021). ARTÍCULO ACADÉMICO: Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM.

Rodriguez Bastidas, D. C., & Rojas Ramirez, L. A. (2017). *Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo coso ll riesgo empresarial erm y coso lll en el área contable de la empresa titanium flowers investments sas* (Doctoral dissertation).

Córdova, G. C. S., & Paguay, E. R. B. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, *4*(12 (2)), 106-125.

(Mesa Monsalve, C. A. (2021). *Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento SA* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual).

Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana, L. L. (2019). Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana-Callao 2018).

Dias, A. P. (2017).? Una auditoria más eficaz después del COSO ERM 2017 o de la ISO 31000: 2009? *Revista Perspectiva Empresarial*, *4*(2), 73-83.

Arias Domínguez, M. E. (2018). Beneficios económicos de un sistema de control interno para el incremento de productividad en el sector artesanal de fabricación

Flores de Mixco, S. L. (2018). Propuesta de autoevaluación como herramienta de gestión al control interno basado en COSO ERM 2017, para el fortalecimiento legal y administrativo de las actividades en el área de Recursos Humanos de las industrias farmacéuticas, ubicadas en el Departamento de San Salvador.

Gutiérrez Forero, M. A., & Torres Chávez, D. S. (2020). *Propuesta De Aplicación Modelo COSO IV "ERM 2017" Gestión De Riesgos Corporativos Para La Compañía CI Floral Distributors & Services SAS* (Doctoral dissertation).

Obando Changuán, C. A. (2014). Auditoría basada en coso ERM a la Gestión de Riesgo Operativo para COAC Alianza del Valle.

Cuadrado Tapia, A. C. (2014). *Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en el Sistema COSO-ERM para la unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito* (Master's thesis, Quito/PUCE/2014).

Martínez Correa, F. (2020). Gestión del riesgo operacional en proyectos fotovoltaicos aplicando el proceso de Administración de Riesgos del Estándar Australiano AS/NZS 4360: 1999.

Beltrán Parada, N., & Gil Cruz, C. (2013). Estudio de riesgo operativo bajo la metodología AS/NZS 4360, caso comercializador de medios.

Enlace:

https://www.supersociedades.gov.co/prensa/Documentos_publicaciones/4-Causas-de-la-Insolvencia-en-Colombia.pdf

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Paginas/publicaciones.aspx

http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30040296

https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf

https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf

https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1516/T048.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20Est%C3%A1ndar%20Australiano%20de%20Administraci%C3%B3n,de%20minimizar%20el%20riesgo%20organizacional.