



# Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)

Rubi Consuelo Mejía

## RESUMEN

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. Con este proyecto se busca proponer a las Pymes una solución que les permita desarrollar el Sistema de Control de una forma ágil y cercana a sus necesidades, diferenciando sustancialmente este modelo de los aplicados en la gran empresa.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las grandes compañías planean, periódicamente piensan acerca del futuro, de su misión y visión. Muchas saben a dónde quieren llegar, pero generalmente no utilizan la misma cantidad de tiempo y esfuerzo pensando en cómo controlar las variables que impiden el logro de sus objetivos, ni cómo diseñar un adecuado Sistema de Control, que les apoye en el cumplimiento de sus planes.

Sólo algunas empresas, quizás las más grandes, tienen un Sistema de Control Organizacional bien estructurado. La gran mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no han diseñado Sistemas de Control Organizacional acordes con su tamaño y necesidades.

Por esta razón se consideró importante proponer un Sistema de Control para las Pymes que les permita supervivencia y desarrollo.

Para diseñar el sistema se partió 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 entrevistadas y se definieron sus necesidades de Control, lo cual sirvió de base para modelar el sistema.

Como resultado de la Investigación se definen los elementos esenciales del Sistema de Control. Además del modelo conceptual, se proporcionan unas guías que contribuyen a su implantación.

Para la realización del trabajo de campo y el desarrollo de algunos de los componentes del sistema se contó con la colaboración de diferentes estudiantes de las carreras de Administración de Negocios y Contaduría Pública de la Universidad EAFIT y, en especial, de los estudiantes de la línea de énfasis de Control y Auditoría.

## 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación fue diseñar un Sistema de Control adecuado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y elaborar unas guías para implantarlo.

---

RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO. Contadora Pública. Especialista en Auditoría de Sistemas y Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT. Profesora de tiempo completo del Departamento de Contaduría, Universidad EAFIT  
Email: rmejia@eafit.edu.co

**Para diseñar el sistema se partió 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 entrevistadas y se definieron sus necesidades de Control, lo cual sirvió de base para modelar el sistema.**

Para lograr el objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado del control en las Pymes.
- Determinar sus necesidades de control.

- Proponer el Sistema de Control más adecuado para las Pymes.
- Desarrollar las guías de acción para implantar el Sistema.

## 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectuar el diagnóstico de cómo se ejerce el control en las Pymes, se realizó una investigación exploratoria-explicativa y se recolectó la información a través de entrevistas semiestructuradas a 33 empresas de diferentes sectores.

Adicionalmente se entrevistaron representantes de entidades como el Sena, Acopi, Centro de Desarrollo Empresarial, con alto conocimiento de las Pymes y sus necesidades de control.

El diagnóstico del control en las Pymes se realizó analizando los siguientes puntos:

- Los requisitos para implantar un adecuado sistema de control (cultura de control, apoyo de la dirección hacia el control, recursos físicos, humanos, y financieros disponibles para ejercer el control).
- El análisis del proceso administrativo del control (cómo se realizan la planeación, la organización, la dirección y el control del control).
- Los componentes del sistema de control (tomando como referencia inicial el control preventivo, ejecutivo, evaluativo y verificativo).
- El análisis estratégico del control (análisis interno y externo del control).

En los cuadros 1, 2 y 3, 4 y 5 se presenta el resultado del diagnóstico:

**CUADRO 1**  
**Diagnóstico de los Requerimientos de Control**

CULTURA DE CONTROL	APOYO	RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las Pymes se encontró el deseo de hacer las cosas bien</li> <li>• Se tienen nociones acerca del control pero no se tienen herramientas para diseñar un sistema de control</li> <li>• Conciencia de impulsar el autocontrol</li> <li>• Conciencia de la importancia de la calidad en los procesos</li> <li>• Poseen código de ética pero no está escrito</li> <li>• El control se encuentra centralizado en la dirección</li> <li>• El control se ejerce por costumbre y experiencia</li> <li>• Falta educación y profundización sobre los componentes de un sistema de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se cuenta con el gerente quien toma las decisiones en forma centralizada</li> <li>• Los gerentes de las Pymes están dispuestos a apoyar más el control si les ofrece rentabilidad, estandarización de los procesos y mejoramiento de la calidad</li> </ul>	<p>Consideran que tienen los recursos necesarios para ejercer el control</p>

RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	MARCO NORMATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal involucrado en la ejecución del control es suficiente</li> <li>• En cuanto a la planeación y verificación del control existen deficiencias porque se centraliza en el dueño o gerente</li> <li>• La capacitación en control no es la más adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen los básicos, pero su calidad podría mejorar</li> <li>• En su mayoría consideran que los sistemas de información que poseen contribuyen al control</li> <li>• La calidad de la información financiera y su entrega tardía son algunas de las principales debilidades al solicitar préstamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomina la comunicación informal y no se tiene un marco normativo estructurado</li> <li>• La estandarización se da principalmente en los procesos y no en los resultados ni en las habilidades</li> </ul>

**CUADRO 2**  
**Diagnóstico del Manejo Administrativo del Control**

PLANEACIÓN DEL CONTROL	ORGANIZACIÓN DEL CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación del control no se basa en la planeación general de la empresa</li> <li>• No existe personal encargado de esta función</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura orgánica no permite la integración del sistema de control</li> <li>• No existe un marco normativo</li> <li>• No existen comités encargados de unir diferentes niveles de la organización en el diseño de controles</li> </ul>	
EJECUCIÓN DEL CONTROL	CONTROL DEL CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control se ejecuta principalmente en las áreas de producción y de soporte</li> <li>• La ejecución del control en los niveles operativos se realiza en forma más precisa, en tanto que en los niveles gerenciales es más informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen áreas que verifiquen la efectividad del control, en algunos casos existen auditorías externas</li> </ul>	

**CUADRO 3**  
**Diagnóstico de los Subsistemas de Control**

<b>CONTROL PREVENTIVO: ASEGURAMIENTO DE RECURSOS</b>	<b>CONTROL PREVENTIVO: CONTROL FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL</b>	<b>CONTROL EJECUTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La identificación de riesgos se realiza en forma intuitiva y con base en la experiencia</li> <li>• No existen metodologías para evaluar los riesgos, en cuanto a su identificación prima la experiencia</li> <li>• Los métodos más usados para manejar los riesgos son la prevención y la protección, además de la adquisición de pólizas de seguros</li> <li>• Los métodos se centran en proteger especialmente los recursos físicos y el dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones son definidas por experiencia</li> <li>• Existe concentración de funciones especialmente en la dirección</li> <li>• No existen metodologías para la conformación funcional de las Pymes</li> <li>• Los niveles jerárquicos son respetados</li> <li>• La estructura organizacional es simple</li> <li>• Se da primordialmente una normalización de procesos pero sin buena documentación</li> <li>• Generalmente la normalización de habilidades no se presenta en las Pymes, y si existe es muy escasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena parte de los controles se realizan en los procesos claves (control operativo)</li> <li>• El control administrativo ejecutado por la línea media se realiza en forma empírica de acuerdo con la capacidad administrativa de cada jefe</li> <li>• No existe una orientación o entrenamiento para ejercer el control o autocontrol</li> </ul>
<b>CONTROL EVALUATIVO</b>	<b>CONTROL VERIFICATIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación de la gestión a través de la comparación de resultados frente a lo presupuestado es la más común</li> <li>• Es muy escasa la comparación de los resultados propios con los de la competencia</li> <li>• Las reuniones de grupo se realizan periódicamente como elemento de evaluación adicional y para efecto de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de control o la contratación de auditorías son bastante escasos</li> </ul>	

**CUADRO 4**  
**Análisis del entorno de las PYMES**

<b>MARCO LEGAL</b>	<b>SISTEMA SOCIOECONÓMICO</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una nueva ley de promoción para la creación de Pymes</li> <li>• Las Pymes existentes se ven afectadas por la alta carga fiscal</li> <li>• Obligadas a cumplir normas como llevar contabilidad, seguridad social, código laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad a la variación de factores económicos tales como tasas de interés, devaluación, etc.</li> <li>• Gran capacidad de responder rápidamente a los cambios de mercado por no poseer grandes volúmenes de inventario y poder producir en lotes</li> <li>• Necesidad de adaptarse a consumidores más sofisticados, generar constantemente nuevos servicios, mejorar la atención a los clientes, mejorar la calidad y ser más innovativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acelerado ritmo de cambio en la tecnología (producción, sistemas) puede llevar a una constante desactualización e impiden la modernización debido a sus altos costos</li> <li>• Necesidad de capacitación del personal para utilizar los avances tecnológicos</li> </ul>
<b>SISTEMA SOCIO-ECOLÓGICO</b>	<b>SISTEMA POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las empresas entrevistadas solo una manifestó la importancia del control ante el ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones del gobierno afectan directamente el control en las Pymes (nuevas leyes, impuestos, políticas de apoyo y protección)</li> </ul>	

**CUADRO 5**  
**Análisis del interior de las PYMES**

<b>EDAD</b>	<b>TAMAÑO</b>
<p>La mayoría de las empresas entrevistadas son jóvenes o maduras, lo cual implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joven: mayor necesidad de un sistema de control, estructura de poder centralizada, normalización de procesos</li> <li>• Maduras: el sistema de control se hace importante, orientado a la prevención, el control se va descentralizando, se da control por procesos, normalización de resultados y habilidades</li> </ul>	<p>La mayoría de las empresas son pequeñas, lo cual implica que el control se ejerce a través de la supervisión directa, el control es centralizado y requiere que sea más oportuno</p>
<b>NIVEL TECNOLÓGICO</b>	<b>ESTRUCTURA DE PODER</b>
<p>En la mayoría de las empresas se desarrollan los procesos de forma manual, lo cual implica que el control se ejerce por supervisión directa, el control es más informal y flexible, se tiene una definición de los procesos. Unos cuantos procesos son mecánicos y pocos son automatizados</p>	<p>El gerente es quien ejerce el poder</p>

Al realizar el diagnóstico se pudieron determinar las necesidades de Control de las Pymes, las cuales se relacionan a continuación:

- Estructurar un sistema de control que haga parte de la estrategia corporativa.
  - 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.
  - 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.
  - Ampliar la cultura de Control a través de la capacitación a todos los empleados, tanto en el concepto de control como en la utilización de las herramientas que se diseñen para la aplicación del sistema.
  - 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.
- 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.

### 3. EL SISTEMA DE CONTROL

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

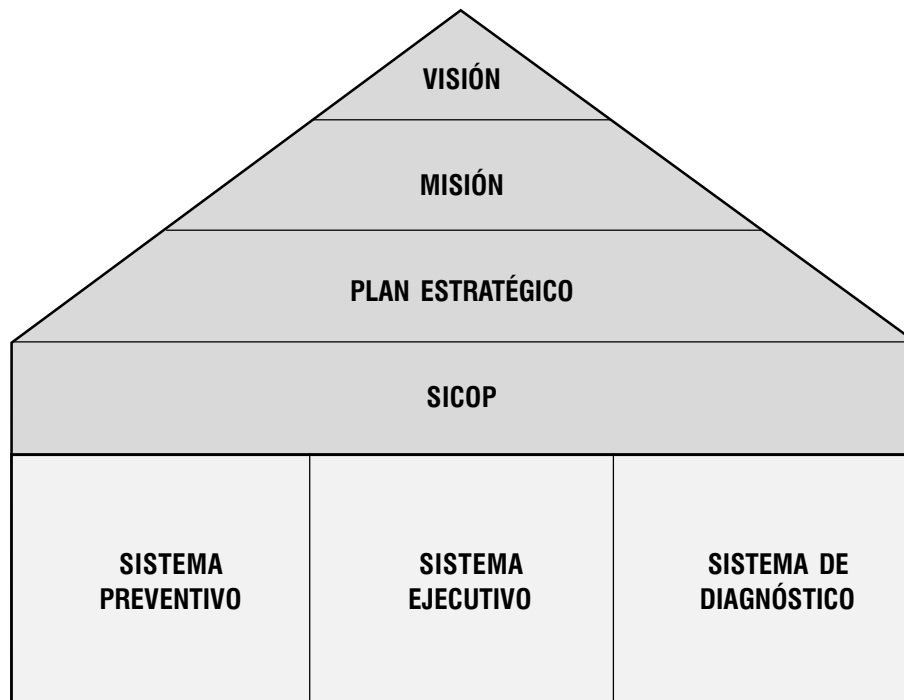
a las Pymes a mirar, además del presente, lo que ellas pueden ser en el futuro y a determinar como conseguirlo.

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 cual 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)**

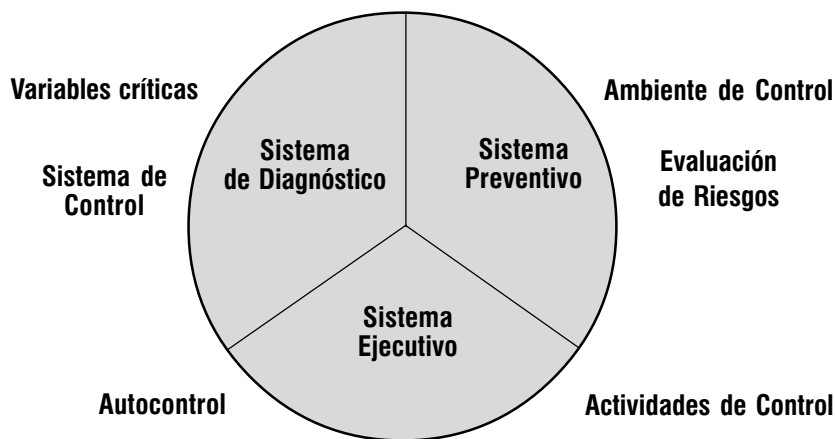


**Las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón tienen que pensar en cual es el más adecuado sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos.**

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.

**FIGURA 2**  
**Elementos del SICOP**



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.

Con el sistema Ejecutivo se proporcionan al empleado, a través del autocontrol, las herramientas necesarias para controlar su labor y para ejecutar las actividades de control en los procesos en los cuales participa y que han sido identificados a partir del análisis de riesgos.

Con el sistema de Diagnóstico se cierra el ciclo de Control, al medir el logro de los objetivos y el desempeño de las variables críticas del negocio, y al monitorear el

desempeño del sistema de Control. Con este sistema se obtiene la retroalimentación y se logra el verdadero aprendizaje organizacional.

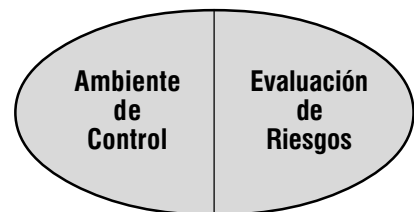
A continuación se detalla cada uno de los componentes del SICOP y se explica con ejemplos para lograr un mejor entendimiento de los mismos.

### 3.1 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**



**3.1.1 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

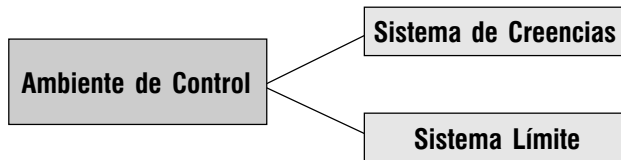


otros componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura” (AICPA, 1995, SAS 55, SAS 78).

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” (Simons, 1995, 34).

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” (ConAgra, 1999).
- **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” (Omaha Public Schools, 1998).

“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” (Omaha Public Schools, 1998).

- **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 todas las 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.

**3.1.2 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. (AICPA, 1995, SAS 55, SAS 78).

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 al personal directo con los empleados y las partes externas” (AICPA, 1995, SAS 55, SAS 78).

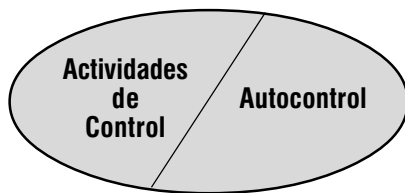
**Con el sistema Ejecutivo se proporcionan al empleado, a través del autocontrol, las herramientas necesarias para controlar su labor y para ejecutar las actividades de control en los procesos en los cuales participa y que han sido identificados a partir del análisis de riesgos.**

## 3.2 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**



**3.2.1 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 (AICPA, 1995, SAS 55, SAS 78).

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.

**3.2.2 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.

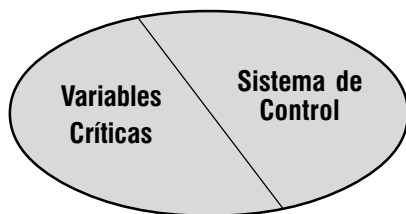
**Con el sistema de Diagnóstico se cierra el ciclo de Control, al medir el logro de los objetivos y el desempeño de las variables críticas del negocio, y al monitorear el desempeño del sistema de Control. Con este sistema se obtiene la retroalimentación y se logra el verdadero aprendizaje organizacional.**

### 3.3 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**



**3.3.1 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).

### 3.3.2 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.

## 4. GUÍAS PARA DISEÑAR EL SISTEMA DE CONTROL

Con el fin de facilitar la implantación del sistema de control SICOP, se desarrolló una serie de guías, que permite a las Pymes entender mejor cada uno de los elementos del sistema y les proporciona el *Cómo* hacer del sistema de control una realidad.

Las siete guías propuestas están interrelacionadas. Se sugiere utilizarlas en el orden de presentación, pero no se hace obligatorio este orden; todo depende de las necesidades de la Pyme.

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-macroprocesos, con el fin de identificar los riesgos que se presentan en los procesos claves de la empresa,
  4. Calificación de los macroprocesos 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.

## CONCLUSIONES

La mayoría de las Pymes carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas.

Las Pymes necesitan saber a dónde quieren llegar, cuáles son sus objetivos y qué hacer para lograrlos. Partiendo de estas definiciones pueden establecer la estructura organizacional apropiada, que permita llevar a cabo sus planes y diseñar los sistemas de información y comunicación que apoyen su labor. Adicionalmente a lo anterior, deben diseñar y establecer el sistema de control organizacional que prevenga, informe y corrija todas las situaciones que impiden el alcanzar sus metas.

El Sistema de Control diseñado para las Pymes 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, y 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Institute of Certified Public Accountants. (1995). Consideration of Internal Control in Financial Statement Audit: An Amendment to SAS No. 55 SAS 78. U.S.A: AICPA.
- Conagra. Brochure. (1999). Omaha.
- Kaplan, Robert y Norton. (1997). Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 321 p.
- Morgan, Gareth (1996). Imágenes de la Organización. México: Alfaomega-Rama, 508 p.
- Mutual of Omaha. (1999). Brochure. Omaha.
- Omaha Public Schools. (1998). Annual Report. Omaha, p. 1-11
- Simons, Robert. (1995). Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.