

**LA RESPONSABILIDAD DEL AUTOCONTROL EN LOS SISTEMAS DE CONTROL  
INTERNO EN LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

**JEFERSON SARMIENTO RICO**

**Código: 2501051**

**DAVID MENDOZA BELTRÁN**

**Asesor de Investigación**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**BOGOTÁ**

**2017**

## **RESUMEN**

Los sistemas de Control Interno de las compañías de Consumo masivo poseen una gran área de oportunidad respecto de la responsabilidad que debe generarse en cada colaborador sobre el Autocontrol de su propio proceso, es decir el colaborador de ventas no solo debe tener por objetivo únicamente vender a cualquier costo, si no, controlar los indicadores clave que apuntan a la rentabilidad de la organización, como por ejemplo cartera y adicional a esto debe garantizar que su labor cumpla con todos los procedimientos de la compañía, es decir debe existir una sinergia de control eficiente en todos los procesos para tener un Sistema de Control Interno eficiente, Es por esto que vale la pena abordar este tema para poder tener un enfoque propositivo respecto a implementar un sistema de Control Interno robusto que tenga unas actividades definidas que abarquen todas las áreas de la organización y que se desarrollen líneas de defensa que radiquen en que el objetivo de cada colaborador en la compañía, independientemente del área a la que pertenezca o el nivel jerárquico que ocupe, sea el de ser responsable y tener autocontrol de las actividades que realiza de manera permanente fomentando un ambiente de Control Interno adecuado.

### **Palabras Clave**

Responsabilidad, Autocontrol, Monitoreo, Evaluación, Gestión de Riesgos, Información y Comunicación

## **ABSTRACT**

The Internal Control systems of the mass consumer companies have a large area of opportunity regarding the responsibility that must be generated in each employee on the self-control of their own process, ie the sales associate must not only have the objective to only sell to Any cost, if not, to control the key indicators that point to the profitability of the organization, such as portfolio and additional to this must ensure that its work complies with all company procedures, ie there must be an efficient control synergy In all processes to have an efficient Internal Control System. This is why it is worthwhile to address this issue in order to have a proactive approach to implementing a robust internal control system that has defined activities that cover all areas of Organization and to develop lines of defense that are based on the objective of each employee in the company, regardless of the area to which he belongs or the hierarchical level that he occupies, is to be responsible and have self-control of the activities he performs in a manner Permanently fostering an adequate internal control environment.

### **Keywords**

Accountability, Self-Monitoring, Monitoring, Evaluation, Risk Management, Information and Communication

## INTRODUCCIÓN

Muchas empresas pero particularmente para este caso las empresas de consumo masivo en su gran mayoría cuentan con un sin número de colaboradores, un sin número de procesos en su cadena de suministro y un índice de rotación de personal operativo alto, que la llevan a que si no se implementa una estructura de Control Interno basada en el Autocontrol y monitoreo continuo de sus propios procesos puede incidir directamente en fuga o pérdida de activos, dinero, propiedad intelectual o en algunos casos hasta demandas legales; pero vale la pena aclarar que para este caso las empresas de consumo masivo tienen un inconveniente en la interiorización de esta cultura y es en la que debe trabajarse a través de un programa efectivo de Control Interno que involucre a todas las áreas de la organización y que estas actividades sean lideradas por la alta dirección, a lo largo de este ensayo se abordara esta problemática en este tipo de empresas pero adicional a esto se propondrá un programa que aporte a la solución de esta área de oportunidad y se establecerán lineamientos que buscan ser eficientes en pro de una mejora continua de la organización.

Este ensayo está enfocado dentro de la línea de investigación de la Universidad Militar Nueva Granada de Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones, en la Sublínea de Estrategia, Innovación, y Competitividad, en el Semillero de Estrategia y Gestión y básicamente aborda un área de oportunidad en los sistemas de Control Interno de las empresas de consumo masivo en cuanto a la responsabilidad del autocontrol en cada colaborador al interior de la organización y pretende ser de carácter propositivo para organizaciones de este tipo.

## **LA RESPONSABILIDAD DEL AUTOCONTROL EN LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

La responsabilidad del autocontrol en los procesos de las empresas de consumo masivo es un trabajo que requiere de tiempo, de mucho esfuerzo y de apoyo de la alta dirección de la organización para que se adopte una cultura robusta interiorizada en cada colaborador de la misma, pero ¿por qué abordar este problema en este tipo de empresas?, la respuesta se debe a que este tipo de empresas particularmente tienen estructuras organizacionales complejas, con bajos niveles de responsabilidad en el Autocontrol que inciden en la correcta ejecución de sus tareas diarias, es por esto que en este tipo de organizaciones se debe implementar un sistema de Control Interno como el que propone el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) que básicamente establece lineamientos que ayudan a que las organizaciones encuentren una mejora continua en sus sistemas de Control Interno; pero solo aplicando esto no sería suficiente ya que este se debe apoyar realizando sinergias con un robusto programa institucional de valores empresariales que apunten a la persona en primera instancia y que busquen mostrar el Control Interno de una manera amigable, en pro de la mejora continua de los procesos y que la visión de cada colaborador de la organización frente al Control Interno cambie de ser rígida a ser dinámica y lo más importante un soporte que aporte soluciones a estas oportunidades de mejora en las empresas de este tipo coordinado por el área de control interno o quien haga sus veces para que esta se encargue de apoyar a la alta dirección en las actividades que se programen para dicho fin.

Actualmente en una de estas empresas de consumo masivo, que para este caso solo la mencionaremos así, las áreas trabajan por cumplir con unos indicadores pero no se tiene un fortalecimiento en la cultura de Control Interno que aporte a que cada proceso y su responsable ejerza autocontrol en sus actividades sin que exista una revisión permanente por parte de áreas de auditoria de la organización.

En muchas organizaciones y por lo general en años atrás el sistema de Control Interno existente era concebido desde sus colaboradores y en ocasiones hasta directivos como un proceso adicional y de responsabilidad de las áreas financieras, de control o auditoria, pero no se tenía como parte fundamental de cualquier área de las organizaciones, los colaboradores no se involucraban en este tipo de actividades, es por esto que todos estos modelos han ido evolucionando desde hace ya mucho tiempo y las organizaciones lideradas por su alta dirección y juntas directivas ya ven el Control Interno como una condición necesaria mas no suficiente para que el negocio funcione correctamente, en donde se tiene presente que fomentar la cultura de control interno y la participación activa de todos los procesos y colaboradores es indispensable, en donde el empoderamiento y el seguimiento juegan un papel importante en la búsqueda de los objetivos de la organización, teniendo claro que un sistema de Control Interno adecuado no garantiza el éxito de una compañía, pero si este no existe o es deficiente si la puede llevar a la quiebra.

Como se mencionó anteriormente la idea es proponer acciones alineadas en un programa que implemente un sistema de Control Interno que aporte a la organización, todo este desarrollado en una cultura de Control Interno que implique la adopción e implementación de una metodología que integre no solo los principios contables y financieros sino que además interiorice los principios de evaluación del proceso, efectividad y eficacia.

Para ello vale la pena mencionar que se debe adoptar un modelo corporativo de Control Interno tomando como base el que se plasma en el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); como se mencionaba en líneas anteriores dicho modelo está diseñado con el propósito de proporcionar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos en tres categorías fundamentales:



Grafico 1: Conceptos tomados de Control Interno Informe Coso, Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor), 2005

Cada una de las categorías en las que se busca el cumplimiento aportan factores distintivos al Control Interno de una compañía; a través del ejercicio constante y la evaluación correcta esta organización debe interpretar estos factores y debe instaurar un modelo de implementación y desarrollo en el cual cada una de estas categorías mencionadas anteriormente debe jugar un papel trascendental en la aplicación del modelo.

La efectividad y eficiencia de las operaciones, es una categoría orientada a los objetivos básicos de una compañía, donde la rentabilidad, el desempeño y el manejo de sus activos juegan un papel fundamental. La confiabilidad de la información financiera hace un énfasis exclusivo y especial en el suministro y emisión de información financiera verosímil, que refleje con fidelidad la situación y estado actual de la compañía. Por último y no menos relevante, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, es una categoría que enfoca sus esfuerzos en plasmar y rectificar la importancia que tiene la legislación local y sus regulaciones, en la operación diaria de la compañía, brindando un equilibrio justo y preciso entre el funcionamiento de la empresa y su entorno.

Para la organización integrar estos principios o categorías debe implicar desde sus orígenes un proceso arduo y centralizado, que contemple la integración y compromiso de la alta gerencia, ya que a través de las cabezas visibles organizacionales se logra extender y ejemplarizar un modelo de Control Interno adecuado y eficiente.



A pesar de que los sistemas de Control Interno operan con diferentes grados de efectividad, el control interno puede juzgarse efectivo, solo si atiende cada una de estas 3 categorías y si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables. (Control Interno Informe Coso, 2005, 35)

Puesto que el Control Interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo. Lo anterior expuesto en el Informe COSO, nos permite visualizar la importancia que tiene la evaluación del estado de las 3 categorías mencionadas anteriormente, a través del tiempo y la operación de la compañía; sin embargo la compañía debe estar en constante revisión, que permita determinar si está cumpliendo con estos requerimientos. La organización en cumplimiento de este principio debe desarrollar a través del área de Control Interno revisiones a procesos sensibles de la compañía, que puedan afectar la continuidad del negocio y su imagen para la comunidad. Este tipo de actividades deben ser pruebas de recorrido a los procesos críticos de la organización que atienden principios claros que evalúan los procesos en un enfoque sobre el riesgo, que permite identificar que oportunidades de mejora o ajustes deben hacerse a los procesos para evitar desviaciones que afecten a la operación.

Esta evaluación sobre el riesgo es un fundamento que se arraiga en los 5 componentes consagrados en el Informe COSO, los cuales se exponen gráficamente a través del siguiente cubo:



Grafico 2: Control Interno Informe Coso, Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor), 2005

Cada componente: Ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión, son componentes intrínsecos en el ejercicio diario del Control Interno y a través del ejercicio de las operaciones, la emisión de informes y el cumplimiento, aseguran que cada una de las categorías objetivo se cumplan en función de su propio ejercicio continuo.

El ambiente de control marca el paso de la organización, generando la conciencia del mismo en toda la organización, este componente es la base de todos los demás y proporciona disciplina y estructura, en este componente son fundamentales los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad. Es decir este factor esta intrínseco en la cultura misma de la organización y

su implementación depende de la alta gerencia y su compromiso con el modelo de Control Interno.

La valoración de riesgos comprende un factor fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, y busca brindar seguridad sobre su cumplimiento y minimizar la incertidumbre de su logro. Este proceso es un ejercicio constante, en el cual la organización deberá tomar una serie de medidas en las cuales a través de su órgano superior (alta gerencia), coordina actividades enfocadas a la evaluación y administración de riesgos. Es así como será conveniente crear un comité de gestión de riesgos de la organización, cuyo objetivo debe ser gestionar a través de un ejercicio continuo los riesgos que pueden poner en riesgo la continuidad del negocio; este proceso se debería realizar en cabeza del área de Control Interno con el apoyo y dirección del gerente general y las jefaturas de cada una de las áreas de la compañía. Toda esta metodología enmarca principios de la administración de riesgos desde una base estratégica, que permitirá asegurar una continuidad del negocio.

Las actividades de control por otro lado son un proceso basado en la documentación y estandarización de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que las directrices de alto nivel sean cumplidas. Este ejercicio implica un acompañamiento continuo en el cual el área de Control Interno o quien haga sus veces deberá acompañar a cada dueño de proceso en la documentación y estandarización del proceso, revisando que este sea eficiente y eficaz tal como se estipula en las 3 categorías fundamentales anteriormente mencionadas. Esta área deberá desarrollar un acompañamiento en el cual se documenta el proceso paso a paso, se elabora un

diagrama de flujo (descripción gráfica del proceso) y se desarrolla una matriz de riesgos (una evaluación operativa de los riesgos tal como lo estipula el componente de valoración de riesgos).

Este documento es revisado y publicado a fin de establecer un criterio unificado que permita la ejecución adecuada de los procesos dentro de la compañía, y que establezca mecanismos de control adecuados que eviten el incumplimiento de las 3 categorías fundamentales. En este punto se vislumbra el principio del autocontrol, cuya aplicación es fundamental para el éxito del Control Interno de una organización pero que se expondrá más adelante en este documento.

La información y comunicación por otro lado es un mecanismo trascendental en todo el modelo de Control Interno, y su objetivo fundamental consiste en identificar, capturar y comunicar información pertinente en una forma y un tiempo que le permita a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades. Este proceso es fundamental ya que asegura que las actividades y sus controles sean ejecutados de manera global, pero sobre todo sean entendidos como una unidad funcional que permita lograr los objetivos de una manera precisa y entendible.

Este componente del Control Interno deberá ser aplicado, a través de un ejercicio diario y multimodal, en el cual través de comunicaciones, pruebas de recorrido, informes y demás medios de comunicación se le informa y capacita continuamente al colaborador en el ejercicio de sus actividades diaria, pero sobre todo sobre su importancia en el éxito del Control Interno en la compañía.

Por otra parte el monitoreo es un ejercicio continuo en el cual se evalúa la calidad del sistema y su desempeño en el tiempo, a fin de establecer mecanismos de mejora y en el cual se garantice que se entienda y aplican los 4 componentes anteriores; es en este punto donde se retoma la importancia de las pruebas de recorrido que juegan un papel fundamental en la evaluación continua del proceso (no de la persona), en la cual el área de Control Interno o quien haga sus veces juega un papel de mejora de proceso y no de detección de errores. Se deberá transmitir este ideal a través de procesos de acompañamiento en los que el colaborador sienta que el área no está evaluándolo como una unidad sino como una parte crucial del proceso, en la cual lo deberá guiar en una consecución adecuada y precisa de acuerdo al ejercicio de los 4 componentes anteriores.

Es importante resaltar que para la organización la persona debe ser lo más importante y es la garante de que el proceso sea satisfactorio, sin embargo esto no es posible si el área de Control Interno o quien haga sus veces no ejerza un papel de acompañamiento y mejora, es por esto que dentro de estas compañías debe existir una clara misión, visión, valores corporativos y tener un proceso de selección exhaustivo con el personal para que desde allí se garantice un primer filtro, es preciso resaltar que no solo basta con carteles informativos sobre estos temas, sino debe existir un acompañamiento permanente de la organización para cerciorarse que esto se interiorice, teniendo a favor esto la organización pueda estar segura que se van a cumplir varios objetivos para este proceso.

Es importante abordar una serie de preguntas que plantea el Informe COSO y que son importantes de resaltar para poder entender mejor la función del Control Interno dentro de una organización:

¿Qué puede hacer el Control Interno?

El Control Interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, además de prevenir la pérdida de sus recursos. En resumen el Control Interno permite cumplir con las 3 categorías fundamentales mencionadas al principio de este documento: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, que mediante la aplicación de sus 5 componentes permitan estructurar una organización que trascienda y permanezca en el tiempo.

¿Qué No puede hacer el Control Interno?

El Control Interno no puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, Lo que puede hacer el Control Interno es informar el progreso de la entidad y el grado de satisfacción respecto al cumplimiento de sus objetivos y aportar para mantener procesos en mejora continua y dale monitoreo a que este se ejecuten correctamente, pero no puede cambiar una administración ineficiente. El Control Interno no puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables de manera absoluta, en cambio puede aportar en otorgar una seguridad razonable.

¿Quiénes son los responsables del Control Interno?

De acuerdo al Informe COSO, los responsables del éxito y la implementación de un Control Interno eficaz es cada uno de los integrantes que conforman la organización, es decir es aquí donde sale a luz el principio fundamental y más sólido que le permitirá a la organización, consolidar un Control Interno exitoso, El Autocontrol, que no es más que un ejercicio individual, consciente e interiorizado en el cual cada colaborador de la organización debe entender que sus procesos son abarcados desde un todo y no solo desde sus actividades operativas diarias, el autocontrol se convierte entonces en un principio que debe tener el colaborador de la organización en el cual se deben ejecutar ejercicios autónomos y constantes de evaluaciones de su proceso, en busca de encontrar oportunidades de mejora y en donde el objetivo principal del área de Control Interno o quien haga sus veces en la organización debe ser la de Coordinar y Gestionar actividades de Control Interno, que fomenten la ejecución de procesos bajo una estructura adecuada de Control Interno y una eficiente administración de riesgos.

Luego de poner como base el Autocontrol en todas las fases mencionadas anteriormente y en donde se propusieron actividades para la buena implementación de un sistema de Control Interno al interior de la organización vale la pena mencionar los conceptos de empoderamiento y rendición de cuentas, los cuales ejercen una vital relevancia en la organización, ya que el empoderamiento permite Generar cultura de Control Interno en cada colaborador y es la base en la que ha estado centrada este documento.

Por otra parte la rendición de cuentas propuesta no debe ser confundida con un monitoreo policivo, si no como un ejercicio de jefatura adecuado el cual se base en dar las herramientas necesarias a los colaboradores y sus procesos, capacitarlos en su ejecución y dar seguimiento para que esto se ejecute; realizando este proceso de manera cíclica la organización podrá comenzar a generar esa responsabilidad de Autocontrol de la cual tanto se ha querido abordar en este ensayo, pero existe un punto importante en esta última aseveración y es que los valores deben venir desde casa es por esto que debe existir y haber una muy buena estructuración del proceso de selección de la compañía, en el cual se asegure que el colaborador a contratar es el adecuado.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí haciendo una similitud con un mapa de procesos en donde existe una entorno externo con el cual el sistema de Control Interno en conjunto con toda la organización debe aportar al cumplimiento de los compromisos adquiridos con estos; por otra parte vale la pena mencionar las actividades que se podrían realizar en pro de la mejora del sistema, iniciando estas identificando todos los riesgos de la organización y asignándoles controles, todo esto basado en documentar los procesos de la compañía, y es allí donde a través de esta actividad surgirán riesgos y deberán asignársele actividades de control, por otra parte realizar recorridos a cada proceso, desde el mismo dueño del proceso (Autocontrol) hasta áreas de revisión y monitoreo, esto aportara al fortalecimiento de esta cultura; sobre esto deberá realizarse un seguimiento a las acciones de mejora que hayan resultado producto de las revisiones anteriores.



Pero vale la pena ahondar un poco en la documentación de procesos, en donde se deberá tener presente que los procesos se deberán documentar en conjunto con el dueño de esta actividad, se deberán identificar los riesgos del proceso y los controles existentes, se deberá reflejar la realidad y las opciones de mejora, identificar las oportunidades para fortalecer los controles incluyendo la evaluación de segregación de funciones y desarrollar una lista de verificación de cumplimiento, esto aportara a que el dueño de proceso fortalezca su habilidad de autocontrol e incremente su sentido de responsabilidad hacia el Sistema de Control Interno de la organización.

En otras palabras debemos realizar esta primer actividad de documentación para dejar evidencia de quien, cuando y como se hace, pero sobre todo para disminuir el riesgo de pérdida de conocimiento ante la rotación de personas. En una segunda gran actividad para fortalecer esta cultura de Autocontrol se encuentra la de crear un Comité de Gestión de Riesgos de la organización, integrado por todas las áreas de la organización y que luego de tener todos los riesgos a procesos documentados pueda evaluar en este foro los riesgos estratégicos de la operación, en donde se le asignen planes de acción y seguimiento permanente para así contribuir a la continuidad del negocio. Adicional a lo anterior se deben ejecutar acciones de monitoreo y supervisión, en donde la organización logre fomentar espacios de disciplina de hacer las actividades de cada proceso teniendo presente en que lo mínimo es hacerlas bien, de promover la ejecución de compromisos con sentido de urgencia, de mejorar los procesos de forma estructural, de conformar equipos empoderados, de tener equipo capacitados para con esto fomentar la responsabilidad del Autocontrol en cada uno de los colaboradores.

Con todo lo anterior, y teniendo como foco la responsabilidad enfatizada en el Autocontrol de cada persona y proceso de la organización es necesario ver todo el Sistema de Control Interno de la compañía con un engranaje dispuesto a conseguir los objetivos propuestos, relacionándolo como un medio para el fin propuesto de la organización, de aquí se desligarían conceptos tales como integridad y ética que no es más que un compromiso que cada colaborador tiene con la organización y que contribuye a evitar el fraude que se puede presentar al interior de la entidad; este tipo de factores que deben ser intrínsecos de la persona se ratifican o se fortalecen con los estilos y filosofías gerenciales que marcan el nivel de riesgo de la entidad pero que pueden ser sensibles también a afectar el control interno.

El planteamiento gerencial orientado en exceso al riesgo son actitudes poco propicias a la prudencia que pueden llevar a que ese Autocontrol conseguido por cada persona se vea afectado, es por esto que los estilos gerenciales deben conllevar a que los diferentes miembros de la organización desarrollen sus funciones con control autónomo pero deben saber cuál es el grado adecuado de delegación de poderes para lograr los objetivos de la entidad, es decir delegar pero con supervisión.

Así que teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente es necesario abordar otra parte fundamental para conseguir el resultado esperado propuesto en este ensayo, este se refiere a tener o construir un robusto programa institucional de valores empresariales que haga sinergias con el sistema de control interno, para lo cual es necesario que el eje fundamental de estos sea la

persona, teniendo como objetivo que hay que ser estrictos con los procesos pero sutiles con las personas, es decir buscar conseguir resultados, sin pasar por encima de la persona; de este principio va ser crucial el fortalecimiento del Autocontrol teniendo en cuenta que el incremento de la responsabilidad en este tema va ligado a este principio organizacional y es de suma importancia aplicar y realizar sinergias entre estos valores organizacionales y el Sistema de Control Interno.

Por último es necesario mencionar como podemos apoyar a que cada colaborador de la compañía contribuya al Sistema de Control Interno de la organización con un sentido de responsabilidad, de urgencia en el Autocontrol, no solo de su proceso sino de todos los que tienen sinergias con este, para ello podríamos iniciar con un cambio en sus conductas diarias, es decir en que caiga en cuenta que cada actividad que realice debe tener como mínimo un control y que este debe ser eficiente, por otro lado debe haber una constante autoevaluación de su propio proceso en el cual se deben tener presentes las causas de las áreas de oportunidad, el fortalecimiento de los controles y las tareas o actividades que se asignaran para mejorar el proceso.

De otro modo la mejora de cultura continua deberá basarse en que cada colaborador en conjunto con la organización consiga los resultados siendo operadores eficaces, siendo una comunidad, es decir trabajo en equipo, actuar con integridad para desde allí trascender y permanecer en el tiempo como compañía. Todas estas creencias deben estar basadas en el Control Interno y deben tener como foco la planeación estratégica de la organización teniendo

presente los entornos en los que se ve implícita la organización, teniendo presente lo anterior todos los controles de la organización deberán tratar en lo posible de migrar de ser controles de detección a ser controles de prevención; esto se lograra documentando los procesos de la organización y realizando las actividades propuestas anteriormente en este documento.

El control interno de una organización, desde su misma estructura debe otorgar responsabilidades sobre todos y cada uno de sus integrantes, que a través de un ejercicio autónomo (autocontrol), deben buscar tener una seguridad razonable sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, teniendo en cuenta lo anterior debe ser consciente de la importancia de tener una metodología y una gestión adecuada de riesgos, basado en el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) tal y como se ha venido mencionando en este documento.

Estas actividades deben focalizarse en la gestión de riesgos, integrado por un representante experto de cada área funcional de la operación y con el apoyo y participación activa de la alta Gerencia, cuyo objetivo principal deberá ser la identificación, análisis, evaluación, control y monitoreo continuo de los riesgos claves de la operación, así como el fortalecimiento de la cultura en gestión de riesgos en toda la operación contribuyendo así a la continuidad del negocio.

Todos estos riesgos deberán ser revisados periódicamente por la compañía, en donde a través de la metodología en riesgos que adopte la organización se deberá evaluar el impacto, probabilidad, eficiencia de los controles y planes de acción para su seguimiento y mitigación; todo lo anterior tendrá que documentarse a través de un manual que deberá estar publicado en la herramienta de control documental destinada para tal fin y que permitirá dar a conocer la metodología y el modelo para la gestión de riesgos de la compañía, dicho manual deberá ser de conocimiento de toda la compañía.

Todo lo anterior será de utilidad para que la organización tenga como foco anticiparse, aumentar la productividad de los procesos, agregar valor, trabajar en equipo para llevar a la compañía a trascender en el tiempo, con un Sistema de Control Interno adecuado que le permita autogestionarse y autoevaluarse constantemente y que al final la organización y sus colaboradores lleguen a un punto de maduración en su Sistema en el cual ya no requieran de que un área o una persona estén detrás de ellos para que las actividades o las áreas de oportunidad se ejecuten si no que todo lo realicen bajo la percepción de ser responsables de su proceso, autoevaluarse y definir todos esos planes de acción con seguimiento continuo. De esta manera el área de control interno podrá ser más estratégica en la consecución de los objetivos de la compañía.

## CONCLUSIONES

El sistema de control interno de las organizaciones de consumo masivo para que pueda tener el éxito adecuado debe ser basado en el autocontrol y poder llegar a que esto se interiorice y se tenga en cuenta como una responsabilidad más de cada colaborador, esto fortalece la cultura y ambiente de Control Interno, crea la disciplina de hacer las cosas y hacerlas bien, promueve la ejecución de compromisos con sentido de urgencia, mejora de procesos de forma estructural, Se identifican procesos críticos para documentarlos, se crea la cultura de tener equipos empoderados tomando decisiones, fomenta el trabajo en equipo, se identifica el talento humano y se crean oportunidad de desarrollo y promoción para los dueños de los procesos.

Por otra parte es necesario entender que el Control Interno es una condición necesaria pero no suficiente para una estrategia de negocios exitosa y para lograr un progreso sostenido en el Control Interno es indispensable adoptar una Cultura donde toda la organización participe activamente teniendo presente que el Empoderamiento y la rendición de cuentas son indispensables para construir la Cultura necesaria pero a través de una propia autoevaluación de cada dueño de proceso en donde la participación de la alta gerencia es necesaria para mostrar compromiso a la organización, teniendo como premisa que tener un buen C.I. no garantiza el éxito, pero un Control Interno deficiente si es garantía de fracaso.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor), 2005. Control Interno Informe Coso, Bogota, Colombia: Editorial ECOE Ediciones.

Miguel Barquero, 2013. Manual Práctico de Control Interno, Barcelona, España: Editorial Profit.

Javier Buzo (Socio Líder PricewaterhouseCoopers), 2014. Publicaciones PWC COSO II, <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>