

Gobierno corporativo y ambiente de control a partir del sistema COSO, una separación entre propiedad y control

Jhon Jairo Campos Palacios¹

Resumen

El control en las Pymes gana importancia en el marco de la discusión entre propiedad y control, pero especialmente referidas, por las malas prácticas empresariales que datan de años de amplias crisis, varias de las cuales no se solucionan a tiempo. Debe tenerse en cuenta que frente a las dificultades es necesario gestionar inmediatamente y no dejar extender esas malas prácticas en el tiempo para buscar soluciones posteriores. La implementación del Gobierno corporativo con la herramienta de la arquitectura de control permite generar confianza dentro de los dueños de estas organizaciones. Lo anterior sustenta la importancia de generar un ambiente de control constante en las organizaciones es decir estructura la cultura, del día a día y ello tanto en las organizaciones públicas como privadas.

Palabras clave: Pymes, Gobierno corporativo, arquitectura de control.

Abstract

Control in Small and medium-sized enterprises (SMEs) is gaining importance in the context of the discussion between ownership and control, but especially in relation to bad business practices that date back to years of widespread crises, many of which were not solved in time. It should be taken into account that in the face of difficulties it is necessary to manage immediately and not let these bad

practices extend over time to seek subsequent solutions. The implementation of corporate governance with the tool of control architecture allows to generate trust within the owners of these organizations. The above supports the importance of generating an environment of constant control in the organizations, that is to say, to structure the culture of the day to day, both in public and private organizations.

Key Words: Pymes, Corporate Governance, control architecture.

Introducción

La implementación del COSO y del gobierno corporativo en las pymes, implica un cambio significativo en el clima organizacional de la empresa; sin embargo, una particularidad, en el caso de las pymes, con ocasión a su conformación de orden familiar, está en la tendencia a centralizar la decisión en el gerente y a utilizar una estructura administrativa rígida, basada en la extrema jerarquización, abriendo paso a la discrecionalidad de las decisiones del gerente. Configurándose una estructura piramidal, dificultando el ambiente de control compartido en la organización. En este sentido, surge el enfoque de gobierno corporativo, con la intención de democratizar la decisión y el control de la gestión en las organizaciones, por medio del control de las decisiones de los gerentes y de los procesos administrativos y operativos. Este enfoque, se alinea con sistemas de gestión de riesgos y control de la

¹ Docente Catedrático de la Universidad del Tolima, del CAT Tunal, programa de Administración Financiera.

gestión como COSO. El objetivo de este sistema de gestión de riesgos es diagnosticar los posibles riesgos, para gestionarlos, mitigarlos, eliminarlos o transformarlos. Resumiendo, lo que se pretende es separar las funciones de propiedad y control, incorporando la estructura de gobierno corporativo, para maximizar el beneficio empresarial.

Según el Departamento Nacional de Estadística DANE, en Colombia hay 773.068 empresas registradas, de las cuales el 87,6% son pymes. Las pymes son organizaciones pequeñas y medianas, establecidas principalmente en el sector económico del comercio, limitadas legalmente en cuanto al volumen del negocio y el personal. Estos datos son importantes, en relación con la implementación del gobierno corporativo en este tipo de organizaciones en Colombia, porque al ser usado, reformando el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas, puede significar un reto y una oportunidad importante, en el marco de una sociedad globalizada, en donde predomina el paradigma del liberalismo económico. En otras palabras, al momento en que las empresas compiten en los mercados, con mejores estructuras y prácticas, se dice que, se abre paso a mayor credibilidad e inversión, por medio de la atracción de inversionistas, interesados en maximizar beneficio vía organizaciones, en donde pueden ejercer un mayor control. El sentido de esto es, armonizar las prácticas administrativas con las demandas del mercado.

Partiendo de lo anterior, en el sector público, también se crean sistemas de gestión y control interno, concomitantemente con la implementación del gobierno corporativo. El sistema implementado por el sector público en Colombia es el modelo estándar de control interno (MECI), establecido en la constitución

política de Colombia en el artículo 269, estableciendo el control interno en las entidades públicas, como de obligatorio cumplimiento y desarrollado igualmente por la ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades del Estado y se dictan otras disposiciones. Actualmente, el MECI se integra con el sistema de desarrollo administrativo y los sistemas de gestión de calidad, para conformar el modelo integrado de planeación y gestión MIPG. Además, en materia de control, mediante el acto legislativo 04 de 2019, se reformó el tipo de control fiscal posterior, por un enfoque de control concomitante y preventivo. En este sentido, respecto al gobierno corporativo en las entidades públicas, el CONPES 3927, desarrolla la implementación de buenas prácticas financieras y contables, de gobierno corporativo y sostenibilidad, en las entidades públicas del orden nacional. En síntesis. El sistema COSO 2013, compuesto por 5 componentes y 17 principios, es semejante al MIPG del sector público, compuesto por 7 dimensiones y 17 políticas de gestión.

Con lo presentado se hace no solo necesario, sino relevante desarrollar un proceso de investigación en torno al gobierno corporativo y el ambiente de control y de ello centrado en las Pymes, como organizaciones que requieren mayor acompañamiento y propuestas creativas que brinden la posibilidad de mejora continua.

Frente a ello la pregunta central del presente artículo gira en torno a: ¿Cómo se desarrollan las prácticas de control y gobierno corporativo en las Pymes? Y con ello el objetivo general es: Identificar las prácticas de control y gobierno corporativo en las Pymes.

Desde una perspectiva más específica y la cual da la estructura no solo para el estado del arte sino para el desarrollo del marco teórico, se

enmarcan cuatro temas principales; el primero: las pymes; segundo: gobierno corporativo; tercero: ambiente de control; cuarto: sistema de administración de riesgos y control interno COSO y su relación en torno a las pymes como un tipo de organización constituida en mayor número, por grupos familiares y pequeños inversionistas. Claro esto, a continuación, se presenta un estado del arte en torno a estas temáticas problematizadas.

Estado del arte

Las PYMES: tránsito de la organización tradicional

Ante los escenarios altamente cambiantes, la forma de gestionar y controlar cambia y representa un gran reto para las pequeñas y medianas empresas, cuya estructura de gobierno, se basa en los lazos familiares, es decir que las decisiones y bajo ambiente de control, posiblemente, repercuten negativamente en su gestión provocando el cierre forzoso de muchas pymes, que se encuentran en una etapa temprana de conformación e incluso en algunas con una etapa superior de desarrollo organizacional.

Como se evidenció antes, el porcentaje de pymes en Colombia, con relación al total de empresas, es de 87.6%, equivalente a 67.511 pymes. De acuerdo con el Banco mundial, a nivel mundial las empresas familiares representan más de dos tercios (2/3) a comparación de todas las compañías, llegando a ser un motor económico que genera empleo y dinamiza la economía, sin embargo, Camino & Bermudez (2018) afirman. “estas empresas están más propensas a cerrar porque al momento de generar un ambiente de control se descuida los valores éticos y el compromiso de retener a las personas y

por ser de entorno familiar no se centra en la consecución de los objetivos” (p. 69). Es decir, a mayor relación familiar, menor ambiente de control. Lo anterior, explicado posiblemente por la centralización de la decisión, en manos de los líderes del grupo familiar, expresándose una relación de poder tradicional. En todo caso, el punto que tocan los autores, cuando hablan de la consecución de objetivos, es bastante razonable, si se toma como consideración que sobre todo las pequeñas empresas invierten pocos recursos en el planteamiento de objetivos estratégicos; no obstante, debe resaltarse que las grandes empresas iniciaron siendo pequeñas y algunas lograron consolidarse como grandes empresas, en ocasiones, incluso, con mayor movilización de recursos que algunos Estados. Es así como rescatando el origen mismo de las pymes, se plantea también, que la línea de sucesión en el mando, es positiva, en el sentido de conservar el aprendizaje, por medio de la sucesión de conocimientos y habilidades, por parte del predecesor. Lo que permite un mayor conocimiento organizacional, siendo conservada de mejor manera la memoria institucional. Cabrera, De Saa, & Garcia (2001) refiere “se puede decir que este tipo de empresas son más versátiles y no registran resistencia a los cambios, pero si no tienen una buena dirección de nada servirá. Las PYMES familiares conciben que el principal desafío es el proceso de sucesión, que se basa en que la persona o familiar que le sigue conduzca a la empresa por la misma línea de dirección y así desarrollar una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares”. (p.2). Una razón para este desafío podría involucrar la capacidad del sucesor para adquirir los conocimientos y habilidades clave del predecesor de manera adecuada para mantener y mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

Como se cita en Muñoz, Nava, & Range (2013), contradiciendo esta teoría al afirmar que “estas empresas se basan en la estabilidad y perdurabilidad ante las diferentes adversidades económicas relacionadas con la propiedad, el control y la gestión que debe estar enfocada al consumidor, mencionando la resolución de problemas específicos de carácter interno o familiar, generando una resolución a problemas de manera más eficiente”,(p.3). En otras palabras, para estos autores, este tipo de organización posee mayor perdurabilidad y cohesión, en relación con los vínculos sanguíneos presentes en ella. Esta postura es coherente en un sentido de lealtad tradicionalista, de relaciones personalizadas, predominante en el mundo feudal. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que, a partir de los postulados weberianos de la organización legal racional, este tipo de organizaciones con relaciones personalizadas, son ineficientes y poco cohesionadas, sobre todo si se analiza desde un sentido de control financiero. Además de carecer de un ambiente de control consensuado entre los diferentes estamentos de la organización.

De acuerdo con lo anterior, los desacuerdos dentro de este tipo de estructuras organizacionales pueden generar grandes dificultades, para la consecución de objetivos. Desde esta perspectiva de gobernanza García y Casasola afirman:

“Las empresas familiares se consideran heterogéneas por contener características similares con componentes de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión a menudo están entrelazados de tal manera que se pueda distribuir los beneficios de forma justa, así la familia está con forme y unida siempre y cuando todos estén de acuerdo, en caso de que algún familiar no esté conforme obstaculizará la labor lo que impide el progreso”. (García & Casasola,2011, p 2)

Esta afirmación, problematiza la cohesión de la organización Pyme, trabajada por Muñoz, Nava, & Range y se alinea con la postura de Camino & Bermudez, al momento de problematizar el bajo nivel de acuerdos, que pueden representar un peligro, para la consecución de objetivos comunes. En este sentido, se presenta la influencia de intereses propios en el grupo familiar, configurándose un escenario complejo para la toma de decisiones y el control de la gestión. Razón por la que según Nordqvist & Hall (2009) “en los últimos años las investigaciones a empresas de entorno familiar han tenido un auge creciente por lo que cada vez surgen dudas sobre la naturaleza y el funcionamiento de éstas, por ello es fundamental descubrir la complejidad y la dinámica en la que se desenvuelven y así descubrir cuál es el enfoque para la toma de decisiones y cómo influye en los miembros de la familia y sus propios intereses”, (p.3). Es decir, que en un escenario de complejidad creciente, las pymes se enfrentan a retos en la toma de decisiones y allí, se hace necesario contar con un control interno, que genere el ambiente de control necesario, para prevenir riesgos asociados a la toma de decisión.

En definitiva, las Pymes constituyen la mayor proporción de empresas a nivel mundial y esto implica una gran importancia para su estudio en términos estratégicos, ya que, si bien algunos autores encuentran dificultades y otras fortalezas en este tipo de organización, este escenario implica una realidad a la que se debe enfrentar. Por esta razón, se proporciona a los empresarios, sistemas de control interno como COSO y propuestas de estructuras organizacionales como el gobierno corporativo. Así, se pretende dotar a los empresarios, con herramientas para la toma de decisiones y la prevención de riesgos, asociados a procesos administrativos y financieros, como se tratará en el siguiente apartado.

Este mapa en torno al modo como opera las PYMES y sus principales problemáticas no solo justifican el presente estudio; sino que se articulan de forma coherente con la necesidad de investigar y profundizar en torno a estas organizaciones.

GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo se utiliza con mayor frecuencia a finales de los 90 según lo manifiesta Jensen (1993), Miller (1997) o Porter (1997) citado por (Richart, Martínez, & García, 2011), en donde se empieza a ver falencias en los sistemas de gobernanza, en este sentido se busca regular los salarios de los ejecutivos, escándalos financieros, y otras medidas de bloqueo. Dichos acontecimientos son confirmados por Acosta (2018), que señala como en 1990 se registran grandes escándalos en algunas corporaciones que registraron informes inexactos en sus auditorías. Es decir que, con ocasión a la demanda de transparencia por parte de los inversionistas, en torno a las decisiones adoptadas con discrecionalidad por parte de los gerentes, se inicia un proceso de democratización de la información en las organizaciones, adoptando un tipo de autocontrol por parte de los estamentos superiores, con su respectiva manifestación normativa en el sector privado, con los códigos de buen gobierno corporativo, en el sector multilateral con los principios de gobierno corporativo de la OCDE y en el sector público colombiano, con la ley 1712 del año 2014 o ley de transparencia.

En este sentido, en la investigación realizada por Rico (2012), se puede decir que la razón de tomar este periodo obedece a que es a partir de los escándalos financieros de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI cuando empiezan a tratarse con mayor profundidad y profusión,

desde un punto de vista normativo, los códigos de buen gobierno corporativo y se aprecia un mayor interés entre los investigadores por esta área de investigación.

Sobre la base de lo anterior, se puede inferir que, partiendo de la crisis de la discrecionalidad, surge un modelo que pretende democratizar la gestión, con el objetivo de hacer más eficientes las operaciones administrativas y financieras, al mismo tiempo que se construye un indicador para la gestión empresarial. Así las cosas, en los últimos años, el gobierno corporativo, se ha convertido en un indicador clave para la gestión empresarial, por lo cual merece singular atención todos sus procesos entre ellos la buena aplicación de códigos de buen gobierno corporativo a fin de fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas fortaleciendo la democracia, eficiencia y sobre todo la transparencia (Puentes, Velasco, & Vilar, 2009). Como consecuencia de este nuevo paradigma organizacional, los inversionistas, tienden a preferir las compañías con un buen gobierno corporativo, que los haga partícipes de la gestión, permitiendo ejercer un mayor control y cuidado de sus inversiones.

En este sentido, se identificaron tres enfoques de gobierno corporativo; el primero, de horizontalidad entre los estamentos de la organización; el segundo, un poco más vertical y el tercero, es una mezcla entre los dos enfoques y estos alineados con la teoría de la agencia. En este marco de ideas, y en el contexto actual, en donde predomina el modelo económico liberal y con ello, la libre circulación de bienes, servicios y capital, el modelo organizacional del gobierno corporativo ha ganado importancia, a razón de la búsqueda de captación de inversión; no obstante, este capital de inversión exige el uso de prácticas, que le permita disminuir el riesgo.

Es en este escenario, de demanda de mayores garantías para el éxito organizacional Teodoro & Vargas (2017) afirman. “Actualmente el gobierno corporativo ha ganado mucha atención a nivel mundial, mucho más luego de que en algunos países se registraron problemas de crisis económicas en donde solo empresas con buenas prácticas sobrevivieron, demostrando su fortaleza en la situación financiero – económica sólida, por tal motivo se resalta la importancia de crear un modelo eficiente para aplicar y cumplir especificaciones que conduzcan al éxito organizacional” (p.2). En síntesis, con ocasión a la crisis de las empresas de los años 80, el capital desarrolló una serie de demandas a los agentes económicos, buscando proteger la inversión e influir en el control de la gestión de estos, por medio de un mayor acceso a la información y con ello, a la toma de decisiones.

De acuerdo con este escenario mundial, el gobierno corporativo es definido de diferentes maneras. En el contexto del gobierno corporativo (Gil, 2012), estriba un contexto caracterizado por información que establece los principios entre outsiders como lo son inversionistas financieros y los insiders que son los agentes directivos en este sentido se deben escoger los representantes más idóneos que contribuyan al mejoramiento en el funcionamiento del Consejo de Administración de tal manera que puedan tomar decisiones que vayan acordes a la cultura empresarial. En relación con los outsiders y los insiders, se considera que debe existir una relación simbiótica, de retroalimentación, que sirva como fomento para la participación y la mejora continua. En este sentido, el gobierno corporativo es una serie de principios, valores y normas que brindan información transparente a los diferentes grupos de interés, Longinos, Arcas, Martínez, & Olmedo (2012) , además deben fomentar la participación de éstos para

crear vínculos de información externa entre clientes y proveedores, también interna entre empleados, socios. De esto podemos inferir que el gobierno corporativo ayuda a construir redes de información entre los diferentes grupos de la organización, de forma más horizontal y consensuada.

En otro sentido, diferenciándose del anterior enfoque de horizontalidad, se identifican también, otras tendencias, que para este caso denominaremos top down. Allí se propone que desde el consejo se establezca la política financiera concomitantemente con el ejercicio del control (Morris & Dunne, 2008) identifican al Gobierno Corporativo como la forma en que el consejo establece la política financiera y a través de ella puede supervisar su implementación e incurre en la respectiva información a los accionistas sobre las actividades y el desarrollo de la empresa. En este enfoque de gobierno corporativo la supervisión y el control son verticales, se ejecuta desde arriba, desde el consejo, interviniendo en las acciones y decisiones del gerente. Desde este enfoque representativo, se aplica la teoría de la agencia con la relación principal- agente o inversionista-director, gerente o dueño.

Esta problemática ha sido cuestionada por la relación de agencia entre el principal ya sea el inversionista o el dueño y el director o administrador; por lo que se establece un conflicto de intereses que conduce a una toma de decisiones desfavorables para estos grupos de interés Teodoro & Vargas (2018). Agyris argumenta que la teoría de la agencia considera a un empleado como un ser económico, lo que suprime las propias aspiraciones de un individuo (Agyris, 1973). Sin embargo, la teoría de la agencia multitarea cuestiona la teoría tradicional de (Dewatripont, Jewitt & Tirole, 2000) citado por

Gaitán (2009), en donde cuestiona el conflicto de intereses entre un grupo de agentes siempre y cuando lo menos uno de ellos está vinculado a un dueño diferente.

La teoría de la agencia pretende proteger y maximizar la riqueza de los accionistas a través del desempeño de la empresa, porque al hacerlo, las funciones de utilidad del administrador se maximizan asimila que los directores actúan como delegados, están más motivados para actuar en el mejor interés de la corporación más que por su propio interés. La teoría argumenta que con el tiempo los altos ejecutivos tienden a ven a la corporación como una extensión de sí mismos (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Desde otras perspectiva se analizan dos enfoques el angloamericano que señala los intereses de los accionistas procuran sobre cualquier otro interés, se elige una junta destinada por los accionistas y otra por la participación de los empleados, además se da otra perspectiva japonesa que es una fusión de los modelos angloamericano y alemán en donde su prioridad es la corporación en sí misma, los clientes, los empleados, los acreedores y finalmente el accionista (Gaitán, 2009).

En síntesis, si bien se abordan diferentes enfoques de definición, aplicación, y teorías sobre el gobierno corporativo, se puede decir que todos estos, justifican el uso acertado de este modelo en las organizaciones y en mayor medida en las pymes. Lo que varía es la definición sobre su utilidad y el grado de influencia y decisión de los actores, así como la visión de a quién beneficia en mayor medida. En este orden de ideas, a continuación, se abordará el sistema de gestión de riesgos y control interno Coso

MODELO COSO

El sistema de gestión de riesgos y control interno COSO, es un marco de referencia, para la identificación y gestión de riesgos asociados a los procesos de las organizaciones, implementado principalmente en empresas del sector privado y mimetizado por el sector público en lo que se denomina el modelo estándar de control interno MECI. En este orden de ideas, el sistema de identificación y gestión del riesgo y de control interno COSO según (Cotaña, 2015) permite que las organizaciones se desarrollen de manera más efectiva con sistemas adaptados a resistencia de cambios en el entorno del negocio, disminuyendo riesgos hasta niveles aceptables, fortaleciendo los requisitos regulatorios y generando mayor énfasis en los desafíos de globalización y otros desafíos para lograr un sistema de control ágil a la hora de adaptarse a los cambios.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la importancia de la adaptabilidad de las organizaciones a los cambios del entorno y de la gestión del riesgo, por medio de la identificación, la prevención y la reducción del impacto de los eventos probabilísticamente posibles. Es decir, el sistema COSO se enfoca en la prevención y tratamiento del riesgo asociado a los procesos, soportado en cinco componentes y 17 principios; sin embargo, para lograr la eficiencia en los sistemas de control interno se requiere más que el simple cumplimiento de políticas, pues son necesarios los criterios de aplicabilidad y temporalidad del control interno, en concordancia con la dirección y el consejo de administración.

“Esto significa que, las empresas son la caracterización más elocuente del tejido económico de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Es por ello por lo que deben establecer un control interno que les permita

el progreso económico esperado, poder mantenerse en el mercado, y contribuir así a la economía del país. Por tanto, el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente, a los efectos de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos a la cual se hayan expuestos los distintos tipos de organizaciones, sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro". (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018, pag 5)

Resumiendo lo que hasta aquí se ha planteado, el modelo COSO opera en una lógica de identificación y prevención de riesgos, y como se ha trabajado hasta acá, Promueve la gestión de riesgos a través de directrices que fortalecen la toma de decisiones de los directivos, promueve la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados, ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad, mejora la comunicación y el control interno de la organización. Desde esta perspectiva, se denota la importancia de la implementación del control interno en las organizaciones públicas y privadas, en articulación de la dirección con el consejo de administración, liderando este proceso en sintonía y fomentando un ambiente de control con los otros niveles de la organización. En este sentido, Castellanos (2020) nos dice. "El control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva, administración en una entidad y por el resto el personal diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir los objetivos de la empresa" (p.9). Es decir, para el fomento de un ambiente de control, es necesario que intervengan todos los niveles de la organización en el control de la gestión y prevención de los riesgos, para prevenirlos y mitigarlos.

A propósito del ambiente de control, Arévalo & Rodríguez (2016) señala algunos factores

cruciales para que el ambiente de control en las organizaciones estén de acuerdo con la política empresarial y el tamaño para promover la operación conforme a los principios de integridad y valores éticos donde la entidad fija una serie de objetivos a cumplir por parte de la administración de tal manera que mejore la reputación de las compañías por ello, el comportamiento de sus empleados debe ir más allá del cumplimiento de la ley, es decir, deben estar enfocados en el cumplimiento de los valores éticos, pues cuando no se tiene integridad hay incongruencia entre los objetivos y el resultado es devastador alejado de los ideales que se pretenden conseguir. El modelo COSO pretende establecer parámetros específicos y tácitos que promuevan una cultura de comunicación y el constante seguimiento y refuerzo en la práctica.

COSO Y EL AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es esencial en las organizaciones, porque es una herramienta fundamental para los empresarios encargados de implementar el gobierno corporativo. Para el ejercicio del control y la generación de un ambiente de control, no importa que las empresas sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, pues se realiza con base en las experiencias diarias y bajo el límite de sus recursos disponibles. La principal diferencia entre las empresas grandes y las pequeñas se expresa en que las empresas grandes invierten mayores recursos para el diseño del control y en el tipo de estructura organizacional. Por último, este tipo de autocontrol comprende el plan de organización y el conjunto de medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, su función principal es demostrar la veracidad de la información financiera que estimule la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los factores esenciales en el ambiente de control se manifiestan según las Normas Generales de Control Interno (2007), en dos factores claves con son la integridad, los valores éticos, la capacidad de alta gerencia, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la

estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. Además, se deben considerar una serie de procedimientos que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que son aplicados.

Referencias bibliográficas

- Acosta, G. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*(11).
- AEC. (2019). *Impulsamos una calidad abierta transformadora y líder*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de COSO: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Agyris, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. *Public Administration Review*, 33, 253-267. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <http://dx.doi.org/10.2307/974803>
- Arévalo, J., & Rodríguez, D. (2016). EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO COMO DETERMINANTE DE BUENAS PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MULTINACIONALES. *Estudios superiores de administración*, 49. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1579/MFC_00505.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrubla Franco, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Revista de investigaciones de la Escuela de Administración Y Mercadotecnia de Quindío EAM*(8), 99- 118. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FinanzasYEducacionFinancieraEnLasEmpresasFamiliare-5732164.pdf>
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Recuperado el 03 de 2020, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/42-1-197-1-10-20180622.pdf>
- Castellanos, M. (2020). Implementación del informe COSO I como sistema de control interno de la empresa. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/907>
- Cotaña, M. (Septiembre de 2015). *GABINETE DE AUDITORÍA DE SISTEMAS CONTROL INTERNO*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de COSO: <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Control%20interno%20-%20COSO.pdf>
- Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *Academy of Management Review*(22), 611-613. Recuperado el 23 de Marzo de 2020

- Gaitán, S. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *ADMINISTER*(15), 137-153. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/207-Article%20Text-708-1-10-20110628(1).pdf
- Garcia, R., & Casasola, J. (2011). A Set Theoretic Analysis of the Components of Family Involvement in Publicly Listed and Major Unlisted Firm. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 15-25. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858511000039>
- Gil, F. (2012). Confianza y gobierno corporativo. *Redalyc*, VIII(15), 57-67. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634369006>
- Gómez, G., Betancourt, J., Lagos, D., & Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *EAN*(81), 159-174. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160>
- Morris, G., & Dunne, P. (2008). Non-Executive Director's Handbook (Second Edition). En G. D. Morris, & P. Dunne, *Manual del director no ejecutivo* (págs. 175-223). Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://doi.org/10.1016/B978-075068419-4.50011-5>
- Muñoz, F., Nava, R., & Range, J. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2). Recuperado el 03 de 06 de 2020, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CapcidadesInnovadorasComoEstrategiaDeCrecimientoEn-4627592.pdf
- Normas Generales de Control Interno. (Marzo de 2007). *AUDITORIA INTERNA DE LA NACIÓN*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas_ctrl_interno.pdf
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, J., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Revista de Economía, finanzas y Ciencias administrativas*, 12(1), 268-283. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Richart, A., Martínez, M., & García, J. (2011). Análisis de la producción científica sobre Gobierno Corporativo a través de ISI Web of Science. *Revista española de Documentación Científica*, 34(1), 79-101. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/684/758>
- Rico, M. (2012). *GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN BOGOTÁ*. Bogotá. Recuperado el 06 de 03 de 2020
- Teodoro, M., & Vargas, J. (2018). Gobierno corporativo y Teoría de la Agencia. Caso Megacable. *Sapientia Organizacional*(8), 219-240. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/9364-28749-1-SM.pdf