

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
(ADMINISTRATIVO) DE LA EMPRESA PROCESADORA AVICOLA PIKU S.A.**

JOHN JAIBER OSPINA CASTAÑO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO
CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
2012**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
(ADMINISTRATIVO) DE LA EMPRESA PROCESADORA AVICOLA PIKU S.A.**

JOHN JAIBER OSPINA CASTAÑO

**Monografía presentada como
Requisito para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO**

**Director
ROBINSON HOLGUIN PEÑA
Contador Público**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO
CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
2012**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en
Cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Universidad del Valle Para optar
al título de Contador Publico



Juan Carlos Urdinola
Firma del jurado

Jhonny Grajales Quintero
Firma del jurado

Palmira Valle, 07 de Marzo de 2012

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A ti Abuela Etelvina por haberme educado y soportado mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Te quiero mucho!

A mis abuelos por el amor que siempre han manifestado para con mi persona, por ofrecerme su más valiosa confianza y sobre todo por ese amor tan inmenso, gracias y los quiero mucho.

A mis tíos doy gracias porque me dieron la oportunidad de salir adelante, me brindaron su apoyo incondicional y gracias a ellos logre este gran triunfo.

A mi padre que me enseñó desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas.

A mi querida hermana Lizbeth gracias por estar conmigo y apoyarme siempre. Porque siempre he contado con ella para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido, por el apoyo y amistad.

A ti madre querida a pesar de que no estés aquí ahora en estos momentos conmigo, sé que tu alma si lo está y porque sé que hubieras tenido los mismos sueños que Yo, te dedico con todo mi corazón mi tesis. Nunca te olvidare...

A mi pareja, que te puedo decir, muchas gracias por estos cuatro años de conocernos y en los cuales hemos compartido tantas cosas, hemos pasado tanto que ahora estás conmigo en este día tan importante para mí. Solo quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has dado para continuar y seguir con mi camino, gracias por estar conmigo y recuerda que eres muy importante para mí.

A todos mis amigos y compañeros, muchas gracias por estar conmigo en todo este tiempo en donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser tan especiales y recuerden que siempre los llevare en mi corazón.

A la Universidad del Valle que me dieron la oportunidad de formar parte de ella. ¡Gracias!

John Jaiber Ospina Castaño

AGRADECIMIENTOS

Al terminar este trabajo de grado, tuve tiempo de reflexionar en todos los factores que se dieron para que este proyecto fuera posible y que detrás de cada uno de ellos se encuentra siempre alguien a quienes les agradezco de corazón; a Dios por conservarnos la vida y por seguir haciéndose presente cada día a pesar de todas las dificultades.

A Procesadora Avícola Piku S.A., por abrirme las puertas de su organización y permitirme desarrollar los conocimientos adquiridos en estos años de cátedra.

A mi Asesor y director de tesis el Sr Robinson Holguín, por su asistencia y contribución en el desarrollo de este proyecto.

Al coordinador de la carrera el Sr. Norles González Calderón, por su aporte y colaboración en este proceso, a la Universidad del Valle y a todos los maestros de Contaduría Pública que fueron base fundamental en este proceso de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. APROXIMACION AL PROBLEMA DE INVESTIGACION	5
1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	6
1.3. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION	7
1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	8
1.5. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	10
1.6. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	10
 2. OBJETIVOS	 11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
 3. MARCO DE REFERENCIA	 12
3.1. MARCO TEORICO	12
3.2. MARCO LEGAL.....	41
3.3. MARCO CONCEPTUAL	44
3.4. MARCO CONTEXTUAL	47

TABLA DE CONTENIDO

pág.

4. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	53
4.1. TIPO DE ESTUDIO	53
4.2. METODO DE INVESTIGACION	53
4.3. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	54
4.4. TECNICAS DE ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	55
4.5. ANALISIS DEL ENTORNO	56
5. DIAGNOSTICO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE PROCESADORA AVICOLA POLLOS PIKU S.A.	60
5.1. AMBIENTE INTERNO	62
5.2. VALORACION DE RIESGO	66
5.3. ACTIVIDADES DE CONTROL	69
5.4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	74
5.5. MONITOREO	77
5.6. RESUMEN GENERAL DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	81
6. CONSECUENCIAS DE LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	90
6.1. VENTAJAS Y NECESIDADES (AUTOCONTROL) DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO.....	91

TABLA DE CONTENIDO

pág.

6.2. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO ADECUADAMENTE EL CONTROL INTERNO	92
7. IDENTIFICACION DE RIESGOS.....	98
7.1. FACTORES EXTERNOS	98
7.2. FACTORES INTERNOS.....	98
7.3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	102
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	126
8.1. AREA ADMINISTRATIVA.....	127
8.2. AREA ORGANIZACIONAL.....	128
8.3. AREA FINANCIERA	130
9. CONCLUSIONES.....	140
10. RECOMENDACIONES.....	141
11. BIBLIOGRAFIA	142
12. ANEXOS.....	147

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI	19
Figura 2. Componentes COSO vs. COSO ERM	27
Figura 3. Interacción entre los objetivos y los ocho componentes del coso.....	38
Figura 4. Ambiente de Control	63
Figura 5. Componente Valoración del Riesgo.....	67
Figura 6. Componente Actividades de Control.....	71
Figura 7. Componente Información y Comunicación.....	75
Figura 8. Componente Monitoreo	79
Figura 9. Diagnostico General del SCI.....	83
Figura 10. Tipificación de riesgo	100
Figura 11. Conocimiento del cliente	108
Figura 12. Aspectos legales.....	110
Figura 13. Caja y Bancos.....	113
Figura 14. Cuentas por cobrar, ventas.....	116
Figura 15. Inventarios	117
Figura 16. Propiedad Planta y Equipo.....	119
Figura 17. Cuentas por pagar, Compras y Gastos	122
Figura 18. Nomina	124

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Proceso de implementación.....	37
Tabla 2. Evaluación del Control Interno a nivel de Empresa	61
Tabla 3. Componente Ambiente de Control.....	62
Tabla 4. Componente Valoración de Riesgo	66
Tabla 5. Componente Actividades de Control	70
Tabla 6. Componente Información y Comunicación.....	74
Tabla 7. Componente Monitoreo	78
Tabla 8. Tabla de Conversión	82
Tabla 9. Diagnostico General del SCI.....	83
Tabla 10. Matriz de Riesgo por Componentes COSO ERM	84
Tabla 11. Lista de riesgos Procesadora Avícola Piku S.A.	101
Tabla 12. Narrativa y conocimiento de la estructura del control interno	102
Tabla 13. Conocimiento general del cliente.....	107
Tabla 14. Aspectos legales.....	109
Tabla 15. Caja y Bancos.....	111
Tabla 16. Cuentas por cobrar, ventas.....	114
Tabla 17. Inventario	117
Tabla 18. Propiedad Planta y Equipo	118

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 19. Cuentas por pagar, Compras y Gastos120

Tabla 20. Nomina123

INTRODUCCION

Los fraudes, la ilegalidad, la falta de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de las empresas públicas y privadas, tanto en los países en vía de desarrollo como en los desarrollados, han obligado a los administradores de las organizaciones a crear medidas de control con programas más apropiados y ajustados a las necesidades de cada una de las organizaciones.

Somos conscientes que en los últimos años este tema de control interno ha tenido un vertiginoso avance, lo cual se manifiesta desde la misma constitución política y leyes posteriores. El control interno se ha tomado como un mecanismo de ayuda a las organizaciones tanto privadas como públicas en el logro de sus objetivos y cumplimiento de sus fines sociales y organizacionales.

Dentro de los procesos administrativos, los jefes o gerentes de las organizaciones desarrollan tareas en forma consecutiva para el logro de los objetivos y metas propuestas, utilizando la planeación, organización, dirección, ejecución y control como partes integrales y relacionadas entre sí. El control interno es una pieza importante en el engranaje de la organización, no se puede tomar como un proceso aislado debido a que por falta de una buena planeación, diseño e implementación de éste, se pueden presentar los diferentes fraudes o deficientes manejos de los recursos de la organización y llevarla al fracaso. Este control interno es responsabilidad del representante legal o administrador de la organización, por tanto es fundamental que las empresas sean las únicas que deban establecer las medidas de control que más les beneficien a sus procesos y además hacer un seguimiento para detectar y minimizar los riesgos.

Un sistema de control interno adecuado no garantiza el éxito en una organización, pero si le permite identificar los riesgos de manera anticipada en la medida que haya un compromiso de la junta directiva como máximo órgano de administración y la gerencia quien debe liderar este proyecto, pues la responsabilidad de los controles es de la gerencia, quien debe destinar los recursos y apoyar las directrices en materia de control que le permitan a la empresa lograr sus objetivos institucionales.

Procesadora Avícola Piku S.A. es una organización que cuenta con algunos controles en sus procesos, pero que aún no tiene diseñado un Sistema de Control Interno que pueda brindarle eficacia y eficiencia en sus operaciones, proteger los activos, promover la adhesión de las políticas administrativas establecidas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de una manera adecuada.

La gerencia es conciente que se debe mejorar e implementar un sistema de control interno, ya que no se ha realizado un trabajo de supervisión en sus procesos, entendiendo también que existen ciertas limitaciones que impiden asegurar en forma eficiente el cumplimiento de los objetivos, considera importante efectuar una evaluación a sus procesos y controles que dé resultados favorables y provea una seguridad razonable.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación propone un mejoramiento del control interno que urge dentro de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A., la cual ha venido operando de forma empírica con base en la trayectoria y la experiencia de sus gerentes.

El objetivo de esta investigación es la elaboración de una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno , donde se evalúan los procedimientos y controles por cada área obteniendo puntos de control en los procesos realizados por Procesadora Avícola Piku S.A., esto con el fin de optimizar la eficiencia de las operaciones.

Esta organización, cuenta en la actualidad con algunos controles informales más operativos que financieros, pero se considera necesario identificarlos, reforzarlos y estructurarlos a nivel administrativo, organizacional y financiero, esto con el fin de evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos y metas.

El modelo COSO ERM, fue tomado como base de esta investigación, para evidenciar las debilidades y fortalezas de los procesos que realiza la organización. Se pretende que esta propuesta sea aplicada por la gerencia ya que es una herramienta de útil beneficio, brindando la información pertinente y sea una ayuda para la optimización de los procesos y posibles proyectos de la organización, con el propósito de aumentar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su objeto social y el cumplimiento de las metas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La implantación de un sistema de control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa.

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque propiedad y dirección coincidían en la misma persona, tan solo era necesaria la implantación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger a los activos de pérdidas que se derivaban de errores intencionados. Posteriormente y como consecuencia de una mayor complejidad de las operaciones, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que provocaron el surgimiento de directivos que conociesen e implementasen dichas técnicas. A partir de ese momento la implantación del sistema de control interno tiene como principal finalidad la protección de sus activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Llegado a este punto se empieza a ver la necesidad de implantar el sistema de control interno no solo en el ámbito financiero – contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de manera que permita proporcionar, con una seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de la entidad.

La problemática de la investigación está comprendida en que la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. no tiene establecido un sistema de control interno formal y los controles que ejecuta se han implementado de manera informal y de acuerdo a la interpretación de los funcionarios de turno. Por lo tanto las herramientas de apoyo para ejecutarlo son mínimas y se nota una verdadera ausencia de controles establecidos de una manera formal y diseñados de acuerdo a los riesgos presentes, en los procesos que van directamente relacionados con los objetivos de la organización, evidenciando una amenaza a la compañía, ya que repercute en su estructura, lo cual puede llevar a toma de decisiones erróneas.

La compañía, cuenta en la actualidad con algunos controles informales, pero se considera necesario identificarlos, reforzarlos y estructurarlos a nivel administrativo, organizacional y financiero, esto con el fin que permita evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos y metas.

A continuación identificamos algunas de las fallas que se detectaron en cada una de las áreas ya mencionadas con el fin de conocer más de cerca la descripción del problema.

- ❖ **Área Administrativa.** Presenta demasiado desorden, impuntualidad en sus reuniones, no se administran adecuadamente los recursos de la compañía, carece de un procedimiento formal en sus operaciones y transacciones, falta de controles en cuanto al manejo de dineros, falta de interés por parte del gerente de la compañía ya que al solicitar información sobre la empresa se desconocía de algunos procedimientos, no se realizan reuniones en forma periódica para la optimización de los procesos de evaluación de la empresa.

- ❖ **Área Organizacional.** En cuanto a la parte organizacional, no existen cargos definidos, no tienen funciones para cada departamento de la organización, inadecuada delegación de tareas y de responsabilidades, no existen manuales de procedimiento y de funciones, no hay un desarrollo eficaz y eficiente en la ejecución de los proyectos y todo esto a su vez repercute en los niveles de la compañía lo cual conlleva a toma de decisiones erróneas, no tienen diseñado un organigrama donde se especifique cargos y responsabilidades del personal, no se evidencio un área de recursos humanos y un modelo de contratación del personal, no se coordina, motiva y aporta al personal de la organización, esto hace que no se cumpla con los objetivos trazados.

- ❖ **Área Financiera.** La compañía empezó a dar un inadecuado manejo a las operaciones, en la parte financiera los soportes contables no son los correctos, no cumplen con los requisitos para ser aceptados, el archivo de documentos de clientes y sus operaciones comunes y los generados por los clientes no es el adecuado, no existe análisis de cuentas de los estados financieros, los presupuestos que se diseñan no alcanzan a cubrir los proyectos, no existe un

modelo de control y validación de la información reportada por el área de contabilidad, los comprobantes de egreso son realizados a mano y no se realiza la verificación de los soportes contables y la elaboración debe hacerse por sistema.

Adicional a esto, el hecho que se puedan detectar a tiempo posibles riesgos en las operaciones, ayuda a que la compañía dirija sus objetivos de rentabilidad y en consecución de su misión.

1.1. APROXIMACION AL PROBLEMA DE INVESTIGACION

De manera permanente la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. se ha esforzado por crecer acorde con el desarrollo tecnológico del sector y mantener al día sus condiciones sanitarias. Por ello ha efectuado cuantiosas inversiones para la modernización de sus instalaciones, haciéndolas funcionales y adquiriendo nuevos equipos que garanticen la inocuidad y calidad de sus productos.

No obstante, la compañía necesita mejorar su sistema de control interno con el fin de brindar seguridad razonable en sus procesos operacionales y administrativos y que se establezca como una organización líder y confiable en su sector. De acuerdo a una evaluación preliminar al sistema de control interno se ha determinado que no disponen de documentos normativos para tender a la mejora de la gestión en cada uno de los procesos; como por ejemplo planes estratégicos, presupuestos, manuales de políticas, matrices de riesgos, escala salarial, manuales de funciones y manuales de procedimientos, planes de acción, indicadores de gestión que permitan medir los resultados y disponer de criterios o estándares para facilitar la mejora de la gestión que llevan a cabo; pues se evidenciaron falencias en los diferentes componentes de control que se evaluaron reflejadas en:

- ❖ El ambiente de control; ya que las políticas y prácticas de recursos humanos no reflejan los objetivos organizacionales, la estructura organizacional no es coherente con la asignación de autoridades y responsabilidades.

- ❖ La valoración del riesgo; pues dentro de los procesos de la organización no se han establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante cambios importantes en el entorno operativo.
- ❖ Las actividades de control; no existe una función establecida de seguridad de la información en la que se establezca un monitoreo del cumplimiento de las políticas y procedimientos; no se hacen comparaciones periódicas de los importes registrados en el sistema vs los activos fijos, no se cuenta con sistemas de información y de planeación adecuados para identificar variaciones en el desempeño y comunicar de manera oportuna dichas variaciones al nivel apropiado de gerencias.
- ❖ En información y comunicación; no se ha establecido un plan de recuperación en caso de siniestro para los centros principales de almacenamiento de datos, y los recursos no son acordes para el desarrollo de sistemas de información vitales.
- ❖ El monitoreo; no se evidencia en el desarrollo de las funciones regulares del personal la cultura del autocontrol, la comunicación de los clientes externos manejan un bajo nivel de concordancia con la información generada.

De no realizar las implementaciones o mejoras necesarias al sistema de control interno **PROCESADORA AVICOLA PIKU S.A.** afectará directamente su posibilidad de expandirse, ya que a través de este sistema se busca fortalecer a la compañía tanto en el área financiera, administrativa, organizacional como imagen corporativa, para que pueda competir en el mercado y a su vez cumplir con sus metas de desempeño, rentabilidad, eficiencia y eficacia.

1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Este estudio se realizó en la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. la cual es una organización familiar ubicada en el municipio de Guacarí (Valle del Cauca), en el corregimiento de Cananguá, su objetivo principal es el procesamiento de aves como también la cría, producción de especies avícolas y porcinas y la comercialización de los mismas.

La empresa inicio sus labores desde el año 1981, y en la actualidad cuenta con un equipo de profesionales en diferentes áreas: en contabilidad, tesorería, cartera, compras e informática, los cuales cuentan con una amplia experiencia.

Con la investigación se pretende dar una propuesta de mejoramiento al control interno en la parte administrativa para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

1.3. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

En el proceso de revisión bibliográfica se encontraron diversos estudios que hacen referencia o se relacionan con el problema planteado.

VALECILLOS VAZQUEZ, Zulay del Carmen, trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la U.N.A. (1999) La planificación y el control contable en las empresas de manufactura industrial, de línea blanca, (caso CETECO, S.A.). Esta investigación se orientó hacia el mejoramiento del control interno de la empresa como herramienta útil para la toma de decisiones, con finalidad de conocer si las normas y procedimientos contables como son políticas, estrategias, son aplicados de manera que no afecte la información para un buen funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.

ESTRADA, Rubia Margarita. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la U.N.A. (2000.), Propuesta del control interno de los activos en las empresas de construcciones y servicios. (Caso Norte 2000, C.A.). El presente tiene como finalidad, evaluar los controles internos de los activos para las empresas de construcciones y servicios. La verdadera importancia en cuanto al contenido del mismo es ser una herramienta de aplicación en las empresas de este tipo o relacionados en este sector.

MORENO CASTELLANOS, Francisco. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la U.N.A. (2000). Diseño de un modelo de auditoría interna para el departamento de contabilidad de la empresa Costa Norte Construcciones, C.A. El

presente trabajo de investigación descriptiva de campo, no experimental, aborda como objetivo general de estudio el tema de las auditorías internas y el control interno contable, atendiendo a la propuesta de diseñar un modelo que permita controlar el sistema y los procesos contables en todas sus facetas de la empresa destinados a suministrar un instrumento que permita optimizar el proceso de generación de información, con la finalidad de que está sea adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

HERNÁNDEZ RIVAS, Arelis, trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en La UNA (1996), Análisis del Pasivo y Capital en el Balance General y su Control Interno DELTA STORAGE & PACKING, C.A. Por su modalidad la investigación trato un proyecto factible orientado a destacar la importancia que representan las cuentas del activo y capital dentro del balance general se uso la observación directa y además se a analizaron los estados financieros.

RINCÓN CONTRERAS, Elizabeth María (1988), Diseño de un Sistema Contable Administrativo del Control de Inventario para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo que permitan el buen funcionamiento de las operaciones de inventario dentro del depósito, es de tipo descriptivo de campo, para la cual se efectuó la observación a los procesos de compra, recepción, almacenamiento y despacho de mercancías.

1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Debido al mundo económico integrado, que existe hoy en día, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, es fundamental que todas las organizaciones tengan como herramienta indispensable un sistema de control interno adecuado.

El Sistema de Control Interno (S.C.I.) y la comprensión del mismo puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en el desempeño de sus actividades, de una manera eficiente, eficaz y económica; el SCI no es de obligatorio cumplimiento en el sector privado, pero si brinda ventajas administrativas.

El sistema de control interno no puede contribuir a la optimización de la gestión y el control institucional si el problema está en su base, es decir, en la ejecución de las operaciones, de allí la importancia que tiene el tratamiento del control interno en el marco de la administración, contabilidad y la auditoría gubernamental, porque constituyen la evidencia de las transacciones de las entidades tanto del sector público como el privado.

Por ello, esta investigación es importante por cuanto tiene una repercusión práctica sobre el desarrollo social del sector, aporta información valiosa que servirá de material principalmente a las pequeñas empresas que no cuentan con recursos económicos suficientes para tener una asesoría contable que les permita ir en búsqueda de un adecuado manejo financiero y poder tomar decisiones basados en una confiable información y a su vez se elaborará una propuesta de mejoramiento para un óptimo desempeño del control interno, que permita identificar las principales situaciones que entorpecen el logro de los objetivos, que se proponen las áreas contables y financieras, facilitando a sus dignatarios la administración de la información y de los recursos de manera eficiente y eficaz, acorde con las normas constitucionales y legales vigentes.

La realización de este estudio no solo es importante para dicha empresa, sino también para el ejercicio de nuestra profesión ya que nos permite mostrar a un Contador Público integral, capaz de proponer la elaboración de sistemas útiles que propenden el desarrollo de las empresas.

El mejoramiento del sistema de control interno ayudará a la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. en cuanto a:

- ❖ Mejorar la estructura organizacional de la misma.
- ❖ Permitir evaluar los resultados de las operaciones de manera más precisa.
- ❖ Permitir identificar un responsable por cada actividad que la empresa realiza.
- ❖ Permite que los empleados tengan delimitadas sus funciones y responsabilidades en la empresa.
- ❖ Motiva a los empleados porque se actúa en forma adecuada para alcanzar los objetivos del negocio.

1.5. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué procedimientos y actividades deben incluirse en la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno, para que Procesadora Avícola Piku S.A. pueda prevenir, detectar y corregir los riesgos que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados?

1.6. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Lo anterior nos permite inducir los siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Existe actualmente un sistema de control interno escrito en la empresa Procesadora Avícola Piku S.A., acorde con la estructura organizacional, administrativa y financiera de la compañía?
- ❖ ¿Existe actualmente un sistema de valoración de riesgos en todas las áreas?
- ❖ ¿Qué planes de mejoramiento se han desarrollado en la organización?
- ❖ ¿Qué es control interno y cuál es su aplicabilidad en este tipo de organizaciones en la actualidad?
- ❖ ¿A qué niveles o áreas puede aplicarse el control interno y como en la empresa Procesadora Avícola Piku S.A.?
- ❖ ¿De qué modo el control interno puede ser alternativa a los problemas que posee la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. en la parte administrativa – contable?
- ❖ ¿Cuáles son las normas legales que aplican al momento de evaluar el sistema de control interno?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno para Procesadora Avícola Piku S.A., que garantice la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Elaborar un diagnóstico de las necesidades y requerimientos funcionales de Procesadora Avícola Piku S.A. en el área administrativa.
- ❖ Examinar, verificar y evaluar el sistema de control interno de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. basado en la utilización del modelo COSO.
- ❖ Presentar a la alta gerencia de la compañía oportunamente la propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEORICO

3.1.1. Control interno. La necesidad de tener un óptimo control interno en las organizaciones se ha incrementado en las últimas décadas, esto debido a lo práctico que resulta la medición de la eficacia y la productividad al momento de implementarlo; en especial si se centra en las tareas básicas que se realizan, pues de ello depende que una organización logre mantenerse en el mercado.

El concepto “Control Interno” ha tenido grandes transformaciones a través de la historia, que se pueden dimensionar en tres generaciones: El control interno como sinónimo de auditoría (edad Media hasta 1880s), atestación (1880s - 1990s) y aseguramiento (1990 - hoy)¹ realizando un mayor énfasis a esta última, debido a que nos proporciona una mayor información para la realización de esta trabajo.

El control interno surge a comienzos del siglo XX como respuesta eficaz a las necesidades de las organizaciones de tamaño pequeño de dicha época, el punto central de esta primera generación era la comprobación y verificación de cifras y soportes contables, basado en acciones empíricas a partir de los procedimientos de ensayo y error, estuvo fuertemente relacionada con los controles contables y administrativos, en un esfuerzo por garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de acciones fraudulentas. En Colombia esta generación es en realidad la que mayor arraigo tiene, ya que son muy pocos los programas de especialización que existen sobre el tema.

La segunda generación del control interno, comienza en el año 1880 hasta 1990s, esta etapa se encuentra marcada por un sesgo legal, ya que se logra imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público; pero desafortunadamente dio una conciencia distorsionada de éste, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos).

¹ MANTILLA B, Samuel A. Auditoria. Editorial Ecoe. Bogotá D.C. 2005.

En esta fase se logró ubicar al control interno en un nivel táctico y precisar que es responsable de la administración, pero no necesariamente la administración principal; desarrollo con mucha fuerza las oficinas, las jefaturas y los comités de control interno. La última generación actualmente centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia del control interno.

En Colombia, el control interno ha tenido un permanente desarrollo pues este se ha venido transformando y a su vez adaptando a las diferentes necesidades que se presentan en las organizaciones. No obstante se necesita una adecuada aplicación del control interno, el cual pueda garantizar sus objetivos de “confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones que afecten a la empresa y la eficiencia y eficacia de las operaciones”², con el fin de poder obtener una total transparencia en el resultado de las actividades.

De acuerdo con la circular 014 del año 2009 de la Superintendencia Financiera, y el Modelo COSO I del año 1992 la cual establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y establece que el “Control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”³.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- ❖ Un ambiente de control
- ❖ Una valoración de riesgos

² BLANCO LUNA, Yanel. El proceso de la revisoría fiscal como auditoria integral. Bogotá. Roesga. 1999. Pág. 176.

³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley del Control Interno. Artículo No. 1. Bogotá: El Congreso, 1987.

- ❖ Las actividades de control (políticas y procedimientos)
- ❖ Información y comunicación
- ❖ Y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

3.1.2. Teorías. El control interno tuvo desarrollo en Europa en los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Más adelante, en el año 1319, Felipe V da a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble.

En cuanto a teorías de autores encontramos a William L. Chapman⁴, argumenta que el control interno es un programa de organización y un conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

La Segunda Convención Nacional de Auditores Internos⁵, expresa que es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción.

Resaltamos lo expuesto por Thomas Watson, quien dice que el control interno es aplicable a la cultura empresarial y por lo tanto a la cultura del control firmemente, que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito debe tener un sólido conjunto de creencias sobre las cuales basa todas sus acciones y actitudes.

Vemos otras teorías más actuales como la del autor Jesús María Peña Bermúdez, quien define: "control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad por su grupo directivo y por el resto del personal diseñado

⁴ CHAPMAN, William. Procedimientos de auditoría. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

⁵ Convención Nacional de Auditores Internos. Buenos Aires. 1975. Disponible en <http://www.lapiedad.org.ar>. Consultada en Marzo de 2011.

específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos”⁶.

El profesor John J. Willingham de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: “El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa”⁷.

Por su parte Juan Ramón Santillana⁸, sustenta que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvar y guardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la organización.

Este trabajo de investigación, está referido específicamente a la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. de la ciudad de Guacarí – Valle, el cual implica no solo el conocimiento del medio específico en el que se va a aplicar sino también un dominio conceptual del trabajo a realizar, en el desarrollo de la investigación se ha logrado observar que existe una teoría general del control elaborada para sistemas que ya están en operación, los cuales necesitan regular dicha operación a fin de continuar satisfaciendo las expectativas y moviéndose en dirección de los objetivos propuestos. Esta teoría ha tenido dos grandes evoluciones; convencional y moderna.

La teoría del control convencional solo considera importantes las señales de entrada, salida y error; está basada en la relación entrada – salida (caja negra) o función transferencia. Su proyecto se basa en procedimientos de tanteo y ajuste. Es un método del dominio de la frecuencia compleja y desde el punto de vista matemático ha tenido un considerable manejo mediante técnicas graficas, como los diagramas de lugar de la Raíz y los diagramas de Niquis gracias al uso de la transformación de Laplace.

⁶ PEÑA B, Jesús María. Control, Auditoría y Revisoría Fiscal. 2000.

⁷ González, María. Auditoría y control interno. Disponible en: <http://www.monografias.com>. Consultada en Marzo de 2011.

⁸ SANTILLANA, Juan Ramón. Auditoría Interna Administrativa Operacional y Financiera. 2000.

La teoría del control moderna es una tendencia reciente de Ingeniería de Sistemas, esta inclinada hacia una complejidad mayor debido a los requerimientos de tareas complejas y de buena exactitud. Está basada en el concepto de estado y se aplica a sistemas de múltiples entradas y múltiples salidas, lineales o no lineales, invariantes o variables en el tiempo, con o sin perturbaciones provenientes del medio ambiente externo⁹.

Parece ser que una de las referencias más antiguas del vocablo control interno, también denominada por algunos comprobación interna (Internal Check) la hace L. R. Dicksee en 1905. Indica este autor, que “Un sistema apropiado de control interno debe incluir tres elementos: División de labores, utilización de los registros en contabilidad y rotación del personal”¹⁰.

Sin embargo, es importante resaltar que en el tema sistema de control interno mas que teorías, podemos encontrar que existen diversos modelos como podemos referenciar, como el **Modelo COSO**; emitido por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission que brinda un enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir perdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como en públicas. Este modelo discurre el concepto de control interno por cinco componentes: 1- ambiente de control, 2- evaluación del riesgo, 3- actividades de control, 4- información y comunicación; y 5- monitoreo, los cuales se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, y permiten a los directores ubicarse en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, de tal forma que conlleve a la ejecución de objetivos¹¹.

También encontramos el **Modelo COCO**; emitido por The Criteria Of Control Board, aparece después de la emisión del modelo COSO, este modelo observa el control interno como el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados para el logro de los objetivos. **El Modelo SAC y el Modelo COBIT** aunque no son muy conocidos como el Modelo COSO y el Modelo COCO, ambos referencian el sistema de control interno como un conjunto de procesos que incluyen practicas, procedimientos, políticas y estructuras organizacionales, sin embargo se diferencian en que el **Modelo COBIT** comprende el control interno con los siguientes dominios; planteamiento, organización,

⁹ PARRA, Orlando. Sistema de información financiera. Santafé de Bogotá. Orpa Editores. 1994.

¹⁰ GOMEZ MORFIN, Joaquín. Introducción a la auditoria de Estados Financieros: Mc Graw Hill. 1998. Pág. 10.

¹¹ CANO, Miguel Antonio, ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control interno.

adquisición e implementación, entrega, soporte y monitoreo, mientras que el **Modelo SAC** vislumbra el control interno con los siguientes componentes; ambiente de control, manual y automatización y procedimiento del control¹².

Sin embargo, en Colombia mediante el decreto 1599 de 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno **MECI** para las entidades públicas, el cual establece los procedimientos generales, la estructura necesaria y los requisitos mínimos para documentar, ejecutar y mantener el control interno contable, conforme a la ley 87 de 1993. Este modelo contempla aspectos como la organización del Estado, el enfoque sistémico, los conceptos de modelo y sistemas integrados, la gestión por procesos, la gestión de la calidad, el gerenciamiento del talento humano, la identificación, análisis, valoración y administración de riesgos mediante la utilización de los mapas de riesgos, la comunicación pública y el manejo de la información y la tecnología, así como los temas de autoevaluación, evaluación independiente y planes de mejoramiento, entre otros conceptos no menos importantes.

El **MECI** comprende tres subsistemas:

- ❖ Control estratégico,
- ❖ Control de gestión y
- ❖ Control de evaluación.

Que abarcan cada uno de los componentes y elementos. El modelo tiene como primer fundamento el Autocontrol, definido como la capacidad de cada servidor público de evaluar su trabajo, detectar sus desviaciones, efectuar los correctivos necesarios, mejorar los roles y en general asumir como propio el control. Un segundo fundamento es la Autorregulación, entendida como la capacidad institucional para reglamentar los asuntos propios de su función. Y el tercer fundamento es la Autogestión, concebida como la capacidad para medir, interpretar, coordinar y aplicar la función administrativa¹³.

Todos los modelos otorgan una amplia visión del control interno, ya que son muy similares, pues sus diferencias radican más en la terminología que en la esencia, no

¹² Ibíd. Pág. 28.

¹³ Manual para la implementación del modulo de control interno contable.

obstante para el desarrollo de esta investigación se tomará con mayor referencia el Modelo Estándar de Control Interno **MECI** (Ver figura 1).

Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI



Fuente: www.udenar.edu.co/meci/estructura.aspx

3.1.3. Definición y objetivos. El sistema de control interno se desarrolla y está presente en cada área y en los procesos de la organización, con procedimientos que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano capacitado para las funciones a cumplir.

La teoría surgida en materia de conceptualización y evaluación de control interno, es la desarrollada y alcanzada por la Comisión Treadway (committe of sponsoring organizations of the treadway) más conocida como Modelo de Control Interno **COSO I** **COSO ERM**, siguiendo los objetivos organizacionales del negocio.

Estos objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica teniendo en cuenta el ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Yanel Blanco define al control interno “como un proceso, efectuado por la gerencia de una empresa diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.”¹⁴

El primer concepto está dirigido hacia los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos.

El segundo se relaciona con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

Y el tercero se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

Las organizaciones deben contar con un adecuado sistema de control Interno y es responsabilidad de la administración el diseño e implementación de un buen modelo que sea una herramienta útil y de fácil manejo, con el fin de evitar pérdidas ocasionadas por errores o fraudes.

De otra parte el control interno está definido “como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto la malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos, entre las categorías están: seguridad razonable, proceso, logro de objetivos”¹⁵.

14 BLANCO LUNA, Op. Cit. Pág. 14

15 ORAY Whittington, KURT Pany. Auditoria, un Enfoque Integral. Bogotá: Mc Graw Hill 2000. Pág. 171.

3.1.4. Comparativos de Modelos de Sistemas de Control Interno. Dentro de los modelos más conocidos en el ámbito internacional tenemos el COSO ERM, COBIT, COCO y el CADBURY.

3.1.4.1. COCO (CANADA) (Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants). El Modelo COCO creado en Noviembre de 1995, es producto de una revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más fácil y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas empresas.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

Se enfoca a toda la organización, solo contempla políticas, estructuras y procedimientos organizativos. Incluye aquellos elementos de una organización como son (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos, efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes internos o externos, cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.

Los objetivos organizacionales en cuanto a efectividad y eficiencia de las operaciones que relaciona el COCO son: servicio al cliente, obtención de beneficios, cumplimiento de obligaciones sociales, seguridad de que los riesgos son debidamente identificados y administrados, salvaguarda y uso eficiente de los recursos.

En cuanto a la confiabilidad de los reportes internos y externos, relaciona mantenimiento de registros contables adecuados, confiabilidad de la información utilizada, información publicada para terceros interesados.

Y al cumplimiento con la normatividad y políticas internas aplicables, aseguramiento de que las actividades de la organización se conducen en total concordancia con el marco legal y con las políticas internas.

3.1.4.2. CADBURY COMMITTEE (REINO UNIDO). Creado en Gran Bretaña en el año 1992, desarrollado por el Comité Cadbury (UK Cadbury Committee), el cual le da importancia al control de gestión financiera, control interno contable, a partir de estándares internacionales y su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto financiero y de cualquier tipo.

Sus objetivos están orientados a proporcionar una razonable seguridad de efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y reportes financieros, cumplimiento con leyes y reglamentos.

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes, con un mayor énfasis respecto a riesgos y a la limitación en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los estados financieros.

3.1.4.3. COBIT (AUSTRALIA) Control Objectives for Information and Related Technologies. COBIT (Objetivos de control para la información y tecnologías afines), fue creado en 1996, es una herramienta de gobierno de Tecnologías de la Información, es un marco de control interno de TI, que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de TI. Vinculando tecnología informática y prácticas de control, el COBIT consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores¹⁶.

Promueve el enfoque y la propiedad de los procesos y es un estándar de amplia acogida a nivel mundial, en el que se reúnen las mejores prácticas de gobernabilidad de TI, que

¹⁶ COBIT. Disponible en http://www.newtech.co.cr/paginas/temas_interes/cobit-faq.pdf. Consultada en Marzo de 2011.

responden a las expectativas de gerentes, usuarios, auditores y entes de regulación en procura de lograr mejores niveles de control en la prestación de los servicios informáticos. Apoya a la organización a proveer un marco que asegure que la tecnología de información esté alineada con la misión y visión, capacite y maximice los beneficios. Dentro de sus componentes encontramos planeación y organización, adquisición e implantación, prestación de servicios y soporte de seguimiento.

El COBIT es utilizado para controlar las tecnologías de información de una compañía, ya que con este modelo se controlan los fraudes y errores que se puedan cometer con los sistemas de información, es comúnmente utilizado por los auditores y por la gerencia ya que con este modelo se conoce la empresa en todas sus áreas y está muy ligada con la misión y la visión de la organización.

3.1.5. El subsistema de control estratégico. Agrupa y correlaciona los parámetros de control que orienta la Administración, hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, metas y políticas.

3.1.5.1. Ambiente de control. Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control, influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la Administración.

3.1.5.2. Direccionamiento Estratégico. Consiste en determinar la ruta que debe seguir la administración para dar cumplimiento a los objetivos misionales, desarrollando la misión y dándole alcance a su visión, enmarcada en parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y las partes interesadas de la administración.

3.1.5.3. Administración del Riesgo. Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la administración evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

3.1.6. Subsistema de Control de Gestión. Conjunto de componentes de control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la administración, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión.

3.1.6.1. Actividades de control. Conjunto de elementos que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la entidad pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.

3.1.6.2. Información. Conjunto de elementos de control conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquieren significado para los grupos de interés de la administración a los que va dirigidos. Garantiza la transparencia de la actuación pública, la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

3.1.6.3. Comunicación pública. Conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la administración con sus grupos de interés internos y externos facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

3.1.7. Subsistema de control de evaluación. Conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del

control interno de la administración; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la administración.

3.1.7.1. Componente autoevaluación. Conjunto de elementos de control que al actuar en forma coordinada en la entidad pública, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad.

3.1.7.2. Componente evaluación independiente. Conjunto de elementos de control que garantiza el examen autónomo y objetivo del sistema de control interno, la gestión y resultados corporativos de la entidad pública por parte de la oficina de control interno, unidad de auditoría interna o quien haga sus veces.

3.1.7.3. Componente Planes de mejoramiento. Conjunto de elementos de control, que consolida las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

3.1.8. Informe COSO ERM y componentes

3.1.8.1. COSO ERM (USA) (Internal Control Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations). En septiembre de 1992 se crea el COSO I, en Estados Unidos, el cual se centra en el entorno, especifica la seguridad de la información como uno de sus objetivos.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos se inició con el proyecto en enero de 2001, con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de la administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en estos aspectos¹⁷.

Es entonces en la búsqueda de mitigar los riesgos en las organizaciones, que la Comisión Treadway complementan el COSO Estructura Integrada y publican en Septiembre de 2004 el COSO ERM, denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Administración del riesgo del emprendimiento), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos, evalúa y a su vez mejorara los procesos de administración de riesgos en las organizaciones a nivel general.

El informe COSO ERM, tiene como finalidad, proporcionar una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos¹⁸.

Es una herramienta útil para las personas que pretenden aplicar técnicas de gestión de riesgos corporativos, pero en ningún caso obliga a utilizarse para determinar la eficiencia en las operaciones¹⁹.

¹⁷ MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO Administración de Riesgo del Emprendimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones 2007.p.335.

¹⁸ ORAY, KURT. Op cit. Pág. 172

¹⁹ MANTILLA, op. cit., Pág. 335.

Existe una relación directa entre objetivos que la organización busca y los componentes que representan lo necesario para alcanzar los objetivos, a continuación relacionamos los nuevos componentes del COSO VS. COSO ERM tal y como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Componentes COSO vs. COSO ERM



Fuente: actualicese.com/.../NasauditCOSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf - Similares

3.1.9. Componentes de la administración de riesgo – COSO II ERM

3.1.9.1. Ambiente interno. Este es el fundamento para todos los demás componentes del COSO ERM, influye en la conciencia de los empleados sobre el riesgo y es de vital importancia, ya que está relacionado con el fracaso o el éxito de una compañía en cuanto

a la manera cómo se implementa la gestión de riesgo corporativo y en su funcionamiento continuo.

El ambiente interno es el impacto que tiene sobre la organización en cuanto al personal de la compañía pues son quienes reciben y manejan los riesgos, también se evalúa el nivel de integración de la filosofía de la cultura de la organización y las herramientas para incentivar una cultura de integridad y valores éticos.

Los factores que se contempla son:

- ❖ Filosofía de la administración de riesgos
- ❖ Apetito al riesgo
- ❖ Integridad y valores éticos
- ❖ Visión del Directorio
- ❖ Compromiso de competencia profesional
- ❖ Estructura organizativa
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ❖ Políticas y prácticas de recursos humanos

Según el informe COSO ERM, la filosofía de la gestión de riesgos queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones²⁰.

La dirección se reconoce responsable de los riesgos y de ella emana la filosofía y estilo gerencial e integra y promueve el COSO ERM.

La filosofía de gestión de riesgos evidencia puntos como cultura organizacional, respeto e integridad frente a los empleados por parte de la gerencia, acuerdos con sus empleados,

²⁰ Pricewaterhouse Coopers, LLP (STEIBERG, Richard). Informe- Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO .p. 10.

trato a clientes y proveedores, la incidencia de violaciones a leyes y reglamentos, prudencia financiera, calidad de los productos y servicios ofrecidos, respuesta a la crisis, imagen pública, obteniendo como resultados la aceptación responsable del riesgo, mejoras en los resultados, liderazgo superior, apoyo a la administración.

La organización fomenta la cultura de valores éticos e integridad, como lo sugiere el Informe COSO ERM, mediante una declaración de valores fundamentales que establece los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos.²¹

3.1.9.2. Establecimiento de objetivos. Cada organización según su objeto social establece diferentes objetivos estratégicos en busca de cumplir su misión institucional y es donde se debe entrar a evaluar dichos riesgos con el fin de determinar las implicaciones que tienen en el desarrollo de los procesos.

El establecimiento de los objetivos está relacionado con la misión y la visión establecida de una entidad y los objetivos estratégicos, así como la aceptación y tolerancia del riesgo.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Se compone de los siguientes elementos: objetivos estratégicos, objetivos relacionados, objetivos seleccionados, riesgo aceptado, tolerancia del riesgo.

Los objetivos estratégicos identifican los riesgos asociados y considera sus implicaciones, relaciona metas las cuales interactúan con la misión y la visión de la organización.

Los objetivos relacionados están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que a su vez repercuten en la organización hasta llegar a establecerse como sub-objetivos.

²¹ Ibíd. Pág. 14.

Según el informe COSO ERM²² se encuentran otros objetivos relacionados y se clasifican en cuatro categorías:

- ❖ **Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dando apoyo.
- ❖ **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- ❖ **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- ❖ **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estos objetivos podemos decir que están dirigidos a necesidades diferentes de la organización, lo cual conlleva a que la responsabilidad sea de diferente personal de la compañía.

El informe COSO ERM determina que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución.²³

Aparecen los términos riesgo aceptado y tolerancia del riesgo. El riesgo aceptado se puede expresar en términos cualitativos o cuantitativos, algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un mapa de riesgos y en algunas otras avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital de riesgo. La determinación de la tolerancia al riesgo la podemos definir como los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzara sus objetivos.²⁴

²² Ibíd. Pág. 19.

²³ MANTILLA, Samuel Alberto. COSO (2003) Estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento. Bogotá, Ecoe ediciones.2003. p.11.

²⁴ Ibíd. Pág. 26

3.1.9.3. Identificación de riesgos. Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos:

- ❖ Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- ❖ Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- ❖ Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- ❖ Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

- ❖ Inventarios de eventos
- ❖ Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- ❖ Indicadores de excepción
- ❖ Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- ❖ Análisis de flujos de procesos

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

3.1.9.4. Evaluación de riesgos. Los riesgos de la organización deben analizarse dependiendo su impacto en la consecución del logro de los objetivos, la administración debe diseñar y determinar cómo se van a gestionar.

Esta componente cuenta con los siguientes elementos: riesgo inherente y residual, probabilidad de impacto, fuentes de datos, técnicas de evaluación, correlación entre acontecimientos.

La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual.²⁵

La probabilidad hace referencia a la posibilidad que ocurra un evento y el impacto representa su efecto debido a su ocurrencia.²⁶

Los riesgos se clasifican en riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto y el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, puede reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

Existen metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas, la administración utiliza dependiendo los casos que se esté analizando el riesgo, la técnica cualitativa cuando los riesgos no se presentan a la cuantificación y la cuantitativa complementa la cualitativa de igual manera aporta más precisión y se usan en actividades más complejas.

La estimación de la probabilidad y del impacto se mide con una escala ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, intervalo y de ratios (razón).

²⁵ Ibíd. Pág. 45

²⁶ MANTILLA. Op cit. Pág. 12

3.1.9.5. Respuesta al riesgo. La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- ❖ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- ❖ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- ❖ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ❖ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ❖ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- ❖ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- ❖ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- ❖ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

3.1.9.6. Actividades de control. Contiene los siguientes elementos: integración de la respuesta al riesgo, tipos de actividades de control, políticas y procedimientos, controles de los sistemas de información, controles específicos de la entidad.

Son políticas y procedimientos que se llevan a cabo en una organización con el fin de asegurar que se está cumpliendo con la respuesta de la dirección de riesgos ya detectadas.

Posteriormente se comienzan a identificar las actividades de control necesarias para ayudar a que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente, las actividades de control son utilizadas para dar una posible solución a los riesgos a los que se enfrenta una organización mediante una serie de actividades que se establecen y se estudian con anterioridad en pro del desarrollo de la organización²⁷.

Son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización, con el fin de cumplir las actividades asignadas, se expresan en políticas, sistemas y procedimientos.

Existen actividades preventivas, defectivas y correctivas, las cuales contienen aspectos como: aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, segregación de funciones, indicadores de desempeño, verificaciones entre otras.

Tienen diferentes características ya que pueden ser manuales o computarizadas, administrativas y operacionales, pero sin embargo lo que realmente debe importar es como se implementan hacia los diferentes tipos de riesgos a los que se expone la organización.

3.1.9.7. Supervisión. Este componente consta de los siguientes elementos: actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes, comunicación de deficiencias.

La gestión de supervisión debe tener un adecuado manejo en la organización, existen diferentes técnicas de supervisión, como por ejemplo la supervisión permanente y las evaluaciones independientes.

²⁷ Pricewaterhouse Coopers, LLP (STEIBERG, Richard). Op cit. Pág. 79

La evaluación independiente es comúnmente conocida por las organizaciones, ya que son originados por cambios de estrategias, claves, procedimientos que se venían realizando en la compañía, estos cambios se deben centrar en: controles de cambio de sistema, disposición al cambio organizativo, seguridad, calidad de datos, interfaces con los sistemas preexistentes.

La gestión de control por su importancia y atendiendo, las normas de auditoría generalmente aceptadas, debe enmarcarse dentro de un proceso completo que contiene tres grandes etapas: planeación, ejecución y presentación de informes.

- ❖ Planificación: Consiste en decidir previamente los procedimientos que han de emplearse, la extensión que se les dará a las pruebas, la oportunidad para su aplicación y las personas que ejecutarán el trabajo, esto es determinar el enfoque de auditoría a aplicar.
- ❖ Ejecución: se desarrollan los procedimientos planeados para obtener evidencia válida, suficiente y competente con el fin de sustentar la opinión consignada en los diferentes informes. Todos los elementos de juicio se establecen en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencian las intervenciones realizadas.

Se obtiene el conocimiento de las actividades, se aplica los métodos acordados, analiza los resultados haciendo una comparación, documenta deficiencias y soluciones del plan, revisa y aplica los resultados.

- ❖ Generación de informes y acciones correctivas: Se realiza el análisis de la evidencia recolectada de tal forma que se pueda obtener una conclusión general y emitir una opinión sobre el objeto de la intervención realizada, ya sea esta sobre la razonabilidad de los estados financieros, actos de los administradores, la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y sobre el control interno del cliente.

Durante cada una de las etapas del proceso de Auditoría se debe ejercer una apropiada supervisión. Esta dependerá de la capacidad y experiencia de las personas que participen en los trabajos así como del grado y complejidad de las tareas asignadas. En los papeles

de trabajo se debe dejar evidencia de la supervisión ejercida. Las actividades de supervisión se deben ejercer con mayor énfasis en esta etapa de ejecución.

La calidad del control interno en el tiempo, las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan de una manera rutinaria como las auditorías periódicas que son efectuadas por los auditores internos.²⁸

3.1.10. Limitaciones del COSO ERM. Dentro de las limitaciones encontramos que el control interno no garantiza que la entidad será exitosa y logrará todos sus objetivos debido a factores como: cambios en políticas o programas del gobierno, competencia, condiciones económicas, malas decisiones, gerentes incompetentes, errores por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones, no refleja una adecuada relación costo-beneficio.

Responsabilidades sobre el control

- ❖ Consejo de Administración; es la instancia responsable de establecer guía, supervisión general y gobernabilidad a la organización.
- ❖ Dirección; el Director General es el último responsable y asume la propiedad del sistema de control.
- ❖ Comité de Auditoría; evalúa la efectividad del sistema de control.
- ❖ Personal; es responsable todo el personal dependiendo de su nivel y ubicación funcional²⁹.

La dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él. El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible.³⁰

²⁸ O RAY, KURT. Op cit. Pág. 180.

²⁹ Pricewaterhouse Coopers, LLP (STEIBERG, Richard). Op cit. Pág. 123.

³⁰ Ibíd. .Pág. 07.

Para iniciar con el proceso de diseño y lograr el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se necesita que el grupo de trabajo técnico conozca y haya analizado previamente el marco conceptual del modelo propuesto.

3.1.10.1. Implementación. En la tabla 1 se relacionan los pasos que la organización debe tener en cuenta al momento de implementar el Sistema de Control Interno, basados en el informe COSO ERM.

Tabla 1. Proceso de implementación

PROCESO DE IMPLEMENTACION	
GRADO DE PREPARACION DEL EQUIPO LIDER	Establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. El equipo de trabajo debe empezar a conocer los componentes, esto les ayudará a entender cuáles son las necesidades que deben satisfacer en la organización.
APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN	El liderazgo a nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, establece y comunica al resto de la organización, el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.
DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLEMENTACION	Elaboración de un plan inicial para la ejecución de etapas, estableciendo fases claves del proyecto, recursos y calendarios.
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	Evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión corporativos en toda la organización.
VISIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS	Enfoque del modo como se va a aplicar la gestión de riesgos corporativos y de la manera de integrarlo en la organización para cumplir con los objetivos.
DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES	La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos van permitir la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de proceso, así como las capacidades nuevas por desarrollar.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior.
DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA DE LA GESTIÓN DE CAMBIO	Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implementar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgo corporativo.
SEGUIMIENTO	La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

Fuente: Informe COSO ERM

3.1.10.2. La interacción entre los objetivos y los ocho componentes de coso. Esta es una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograrlos. La relación se representa en la figura 3 con la matriz tridimensional, en forma de cubo

Figura 3. Interacción entre los objetivos y los ocho componentes del coso



Fuente: Enterprise Risk Management <http://actualicese.com>

Las cuatro categorías de objetivos – estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento – están representadas por columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

- ❖ **Efectividad:** la afirmación de que la administración de riesgos corporativos de una entidad es “efectiva” es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan efectivamente. Así, estos componentes también son criterios para estimar la efectividad de dicha gestión.

Para que los componentes estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la administración de riesgos es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su reporte es confiable y que se cumplen las leyes y las regulaciones aplicables.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una administración efectiva de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente.

- ❖ Limitaciones: aunque la administración de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante colusión de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la administración de riesgos corporativos.

Estas limitaciones impiden que el consejo de administración y la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

- ❖ Inclusión del Control Interno: el control interno es una parte integral de la administración de riesgos corporativos. Este Marco lo incluye, constituyendo una conceptualización y una herramienta más sólida para la dirección. El control interno se define y describe en el documento Control Interno – Marco integrado. Dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, regulaciones y leyes existentes, se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno.

Aunque el presente documento sólo recoge partes de Control Interno – Marco integrado, su estructura entera se incorpora en él a través de referencias.

- ❖ Roles y Responsabilidades: todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración de riesgos corporativos. El CEO es el último responsable y debe asumir su responsabilidad.

Otros directivos apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y administran los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la administración de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos. El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la administración de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la administración de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su efectividad en la entidad ni forman parte de la administración de riesgos corporativos. Juega un rol clave en la continuidad del funcionamiento del ERM, monitoreando objetivamente su aplicación y efectividad.

En su rol apoyan a la Gerencia proveyendo seguridad sobre:

- ❖ El proceso de ERM – su diseño y su funcionamiento.
- ❖ La efectividad y eficiencia de la respuesta al riesgo y las actividades de control relacionadas.
- ❖ Integridad y exactitud en reportar ERM.
- ❖ En algunos casos también actúan en un rol de consultores.
- ❖ Promover el desarrollo de un entendimiento del ERM.
- ❖ Proveer herramientas y técnicas para ayudar a la gerencia en el análisis de riesgos y diseño de actividades de control.

3.2. MARCO LEGAL

3.2.1. Control Interno

3.2.1.1. Normativa colombiana. Desde la Constitución Política de 1991, el Control Interno ha tenido un importante y permanente proceso normativo, y éste a su vez ha ido supliendo las necesidades que surgen para su diseño en cada tipo de organización.

Como se señala los artículos 209 en el cual se prescribe que la administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley y en el artículo 269 indica que las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley.

Surge la Ley 42 de 1993, la cual señala la organización del sistema de control fiscal y financiero y los organismos que lo ejercen, y en su artículo 1, hace referencia al conjunto de preceptos que regulan los principios, sistemas y procedimientos de control fiscal financiero; de los organismos que lo realizan en los niveles nacional, departamental y municipal y de los procedimientos jurídicos aplicables.

Posteriormente, aparece la Ley 87 de 1993, donde se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado; a su vez indica en sus artículos respecto del control interno, la definición, sus objetivos, características, elementos, campo de aplicación, responsabilidad, evaluación, funciones de los auditores y los informes que se deben rendir.

Así mismo, con el Decreto 1826 de Agosto de 1994 se determina la creación de las oficinas de control interno, sus responsables y se imparten funciones para el comité de control en los Ministerios y Departamentos Administrativos y se complementa con la directiva presidencial 02 del 05 de Abril, el cual retoma el tema del control interno paralelamente con Ley 87 de 1993, y hace de nuevo referencia al concepto, los objetivos,

el desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos y hace énfasis sobre el diseño y montaje del Sistema de Control Interno, dando criterios y elementos metodológicos y de orden práctico, con el fin de poder dar confiabilidad y un respaldo a los procesos, así mismo deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que los sistemas de control interno que diseñen e implanten, se ajusten a la misión institucional y generen efectivamente los resultados esperados

En Mayo de 2009, tenemos la circular externa 14, de la Superintendencia Financiera de Colombia, donde nos expresa que dentro de sus facultades legales y basándose en el numeral 9° del artículo 11 del Decreto 4327 de 2005, dada la importancia que deben otorgar las entidades supervisadas al fortalecimiento de los sistemas de control interno y a la evaluación continua de su eficiencia, estima necesario que ellas estructuren, implementen y mantengan un Sistema de Control Interno (en adelante SCI) o lo adecuen, según el caso, a los lineamientos establecidos en la presente circular, de tal manera que dicho sistema contribuya al logro de sus objetivos y fortalezca la apropiada administración de los riesgos a los cuales se ven expuestas en el desarrollo de su actividad, realizándolas en condiciones de seguridad, transparencia y eficiencia.

Así la evaluación de los sistemas de control interno de las entidades públicas y privadas, es un elemento indispensable para la labor del Revisor Fiscal, pero dentro de la legislación colombiana no existe una norma que establezca estándares de control unificados que sirvan como referente para el desarrollo de esta tarea en diferentes sectores de la economía. Esto es un obstáculo no sólo para la realización de la Revisoría Fiscal, sino también para la administración de las empresas, que requieren utilizar el control interno como una herramienta que maximice su gestión.

Con relación a esto la Ley 222 de 1995 en el artículo 23 en concordancia con el numeral 3o del artículo 73 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, disponen que les corresponda a los administradores de las entidades vigiladas, realizar su gestión con la diligencia propia de un “buen hombre de negocios”. De acuerdo a esta norma, son las juntas o consejos directivos en su calidad de administradores, quienes definen las políticas y diseñan los procedimientos de control interno que deben implementarse, así como ordenan y vigilan que estos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos.

A pesar de que se han tratado de emplear algunos estándares de control, estos han sido implementados en algunos sectores de la economía de manera diferenciada, como es el

caso del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual solo se aplica para las entidades del Estado. Igualmente, el sector financiero, por ejemplo, aunque no ha formalizado un estándar desarrollando sus componentes como tal, ha puesto a operar un modelo diseñado por la Superintendencia Financiera de Colombia que establece ciertos criterios y estrategias de control interno, que competen solamente a las instituciones financieras del país.

No obstante, al analizar el control interno en las empresas y entidades del sector privado, se encuentra que dentro de éste sector no existen ningún estándar unificado que pueda ser aplicado por el Revisor Fiscal, lo que implica que su trabajo debe adaptarse a las reglas que cada una de las empresas aplican al respecto, sin que tenga la posibilidad de participar en el diseño e implementación de estos sistema.

Legalmente la labor del Revisor Fiscal es evaluar el sistema ya existente y dar cuenta de los resultados de su aplicación. En ciertas ocasiones algunas empresas, al estar más integradas a la dinámica de la globalización económica, emplean estándares de control que rigen a nivel mundial, como el modelo del Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), o el Enterprise Risk Management (ERM).

Resultado de esta combinación de referentes de control interno dentro de la economía nacional, la Revisoría Fiscal queda imposibilitada de emitir una opinión con un único referente frente al desempeño de la organización, que le permita mejorar o implantar un sistema adecuado, para la óptima realización de su objeto social.

3.2.1.2. Normativa internacional. Dentro del marco legal internacional del Modelo de Control Interno COSO ERM, encontramos el estándar actual de evaluación y administración de riesgo para el establecimiento e implementación el proceso de administración de riesgos involucrando el contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

Este estándar internacional se puede aplicar en cualquier etapa del proceso, trae consigo beneficios si se aplica inicialmente en la administración de riesgos, con el fin de identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, de una forma que permita a las compañías minimizar pérdidas.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Para el presente estudio se han definido los siguientes términos como los más relevantes en la investigación, a continuación se dará una breve descripción sobre cada uno de ellos:

3.3.1. Sistema de Control Interno (SCI). El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados. El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas. El control es continuo cuando se aplica permanentemente. El control es eficaz cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

3.3.2. El control interno. Es el proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- ❖ Confiabilidad en la presentación de los informes financieros.
- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables³¹.

³¹ ORAY, KURT. Op cit. Pág. 172

3.3.3. Sistema de Información Contable. Conjunto de elementos que interrelacionados y administrados de forma eficiente, tiene como objetivo general administrar información útil para tomar decisiones de carácter económico³².

3.3.4. Componentes. Son cinco elementos interrelacionados que componen el control interno, ellos se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos³³.

3.3.5. Integridad y valores éticos. Cuyo propósito es el de establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades. Ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores no solo del personal de la empresa sino del que lo diseña y da seguimiento.

3.3.6. Competencia. Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

3.3.7. Efectividad. Los sistemas de control interno de identidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado "efectivo"³⁴.

3.3.8. Evaluación de riesgo. Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo se refiere a los mecanismos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la

³² DELGADILLO, Diego. Sistema de información contable. Universidad del valle 1999. Pág. 17

³³ Enciclopedia de auditoría. Editorial Océano centrum 1998. Pág. 279

³⁴ Ibíd. Pág. 280.

misma. La evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todas las áreas que están involucradas en el logro de los objetivos³⁵.

3.3.9. Riesgo. Constituye la susceptibilidad de que una operación o transacción sea realizada parcialmente o sea mal ejecutada, o se realice dentro de unos parámetros no establecidos y que al final va a tener efectos financieros en los resultados de la compañía³⁶.

3.3.10. Actividades de control. Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos³⁷.

3.3.11. Manuales. Conjunto sistemático de reglas, compilación en forma de libro de fácil manejo y consulta que tienen todas las informaciones necesarias para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo³⁸.

3.3.12. Funciones. Conjunto de actividades u operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad³⁹.

³⁵ PARRA, Miguel A. Fundamentos de contraloría. Editorial Comugrafic. Cali Colombia 2000. Pág. 17.

³⁶ Ibíd. Pág. 18.

³⁷ CEPEDA, Gustavo. Auditoría y control interno. Editorial Mc Graw Hill 1999. Pág. 28.

³⁸ Ibíd. Pág. 28

³⁹ Ibíd. Pág. 29

3.4. MARCO CONTEXTUAL

El municipio de San Juan Bautista de Guacarí, está situado en la región occidental de Colombia, en el centro del departamento del Valle del Cauca, rodeado por el verde de sus cañaduzales en los 3° 45' 55 de latitud N, y 76° 20' 1. De longitud O. San Juan Bautista de Guacarí limita al norte con el municipio de Guadalajara de Buga, al este con Ginebra, al sur con el Municipio de El Cerrito, y al oeste con Yotoco y Vijes⁴⁰.

La extensión total del Municipio es de 167 Km2, posee una altitud de la cabecera municipal de 966 m.s.n.m., la temperatura media oscila entre 21 y 25 grados centígrados, y cuenta con una población de 32.554 habitantes aproximadamente.

INFORMACION DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Procesadora Avícola Piku S.A.S.
NIT:	900.314.134 – 1
GERENTE:	Carlos Alberto Martínez Roldan
NUMERO DE EMPLEADOS:	206 Directos
DIRECCION:	Callejón vía canangua
TELEFONO:	(2) 5508220
MUNICIPIO:	Guacari
DEPARTAMENTO:	Valle del Cauca
TIPO DE SOCIEDAD:	Persona Jurídica - Régimen Común

⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki>

3.4.1. Historia de la empresa. **PIKU S.A.** nace de la idea de la familia **MARTÍNEZ ROLDÁN**, quienes desde el año de 1965 son propietarios de la GRANJA SAN MIGUEL, ubicada en el corregimiento de Chambimbal con jurisdicción de la ciudad de Buga, la cual está dedicada a la cría y levante de aves en especial de pollos de engorde con una capacidad de 46.000 pollos. Hacia el año de 1981 se convirtieron en los proveedores del establecimiento de comercio denominado POLLOS SAN MIGUEL de propiedad del señor JOSE JOAQUIN MARTÍNEZ ROLDÁN, miembro de la familia, cuya actividad principal era la compraventa de pollo congelado en la ciudad de Cali pero que enfrentaba continuamente la dificultad del proceso del pollo, ya que dicho proceso era atendido por una empresa externa lo que a veces impedía abastecer oportunamente los canales de distribución debido a la limitación en la disponibilidad que ofrecía dicha empresa. Es así que para el año de 1993 el señor CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ ROLDÁN miembro también de la familia, decide montar la PLANTA PROCESADORA con una capacidad de 36.000 pollos por día, agregando como actividad la de comercializar el pollo, retomando así la actividad de POLLOS SAN MIGUEL penetrando además de Cali los mercados de Buga, Pereira, Buenaventura, Tumaco, Pasto, Popayán, Manizales.

La Planta se encuentra localizada en el corregimiento de Cananguá, jurisdicción del municipio de Guacarí.

En el año de 1995, dada la participación de la familia en el negocio, la Empresa se constituye como SOCIEDAD EN COMANDITA –CIVIL bajo escritura No. 1741 del 10 de Agosto de 1995 de la Notaría Segunda de Buga e inscrita en la Cámara de Comercio el 16 de Agosto de 1995 bajo el número 00372, con vigencia hasta el año 2016, siendo su actividad principal el procesamiento de aves como también la cría, producción de especies avícolas y porcinas y la comercialización de los mismos.

Posteriormente se constituye en Sociedad Anónima según escritura No. 8517 de diciembre 16 de 1998.

Se poseen 11 granjas con capacidad de 315.000 pollos, ubicadas desde la ciudad de Buga hasta la ciudad de Palmira.

Cuenta adicionalmente con una porcícola, con capacidad de 800 cerdos donde se utilizan subproductos como sangre y tripa de pollo que se generan en la planta de sacrificio.

La Empresa genera directamente un número de empleos de 206 que cubre todas las áreas; esta cifra no contempla los empleos temporales que se derivan de la explotación de la actividad principal y que ofrece adicionalmente un bienestar a otro grupo de familias de esta región. Desde entonces la empresa ha estado bajo el “timón” de sus administradores y el de la mayoría de colaboradores.

3.4.2. Misión. Somos una organización de origen vallecaucano, con más de 25 años de tradición en el mercado de alimentos, dedicados a la producción y comercialización de pollo en todas sus presentaciones, identificados con la marca Piku, nos caracterizan procesos tecnológicos de calidad e inocuidad; contamos con personal de altas competencias, comprometidos con el medio ambiente, garantizamos la idoneidad de nuestros productos; excelencia en el servicio y la satisfacción total de nuestros clientes, trabajamos con responsabilidad social, alta rentabilidad para los accionistas y lealtad con nuestros proveedores.

3.4.3. Visión. Avícola Piku liderará en los próximos cinco años alianzas estratégicas con otras organizaciones del sector avícola, en procura del aseguramiento de la competitividad, la permanencia en el mercado globalizado y la mejora continua en soluciones alimenticias para los colombianos; garantizando precios ajustados a la canasta familiar y cumpliendo estrictamente las normas de calidad y confiabilidad del producto.

3.4.4. Política de calidad. Todas nuestras acciones están encaminadas al cumplimiento con los requisitos del producto y la satisfacción de nuestros clientes, soportados en el sistema de gestión de la calidad, el mejoramiento continuo, la preparación del talento humano, el conocimiento del mercado y la efectividad en los procesos; en búsqueda de la rentabilidad deseada.

3.4.5. Objetivo corporativo. Nos distinguimos por servir a nuestros clientes con responsabilidad, lealtad y eficiencia.

3.4.6. Esfuerzo ecológico. Avícola Piku trabaja desde sus inicios con una filosofía de protección del medio ambiente, y regida por este principio ha desarrollado un sistema de producción limpia. Para implementar este sistema, ha cubierto varias de las áreas de trabajo, especialmente aquellas que tienen que ver con la asepsia en todos los procesos, que involucran contacto con materia orgánica.

Como resultado del procesamiento del pollo se generan aguas residuales y componentes orgánicos que afectarían al biosistema si no se contara con una infraestructura para el tratamiento de estos. Los residuos sólidos orgánicos, generados son sometidos a un proceso de compostaje para su optimización y posterior utilización como abono orgánico y productos de consumo para la industria animal. Los desechos líquidos y el sistema de tratamiento cuentan en la actualidad con el permiso sanitario de la Corporación Autónoma del Valle del Cauca, CVC.

3.4.7. Matriz dofa

3.4.7.1. Debilidades

- ❖ Desorden en sus actividades, impuntualidad en reuniones citadas.
- ❖ Imparcialidad en el manejo de la información, la comunicación interna es poco asertiva.
- ❖ Bajo Nivel de satisfacción del personal frente a escala salarial.
- ❖ Elevado ausentismo y rotación del personal.
- ❖ No hay una adecuada asignación de tareas pues no se tienen manuales de funciones, perfiles de cargos, evaluación de competencias.
- ❖ En ocasiones se presenta un inadecuado manejo en algunas de las operaciones contables, en la parte financiera los soportes contables no son correctos no cumple con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).
- ❖ No existe un análisis de cuentas de estados financieros confrontado con un estado de presupuestos, ausencia de un plan presupuestal, punto sumamente importante puesto que lo que no se mide no se controla.

3.4.7.2. Oportunidades

- ❖ Posibilidad de convertir a Avícola Piku en la entidad líder a nivel nacional.
- ❖ Aceptación e imagen favorables en entidades relacionadas con el sector avícola.
- ❖ Disponibilidad de recursos profesionales para desarrollar actividades de desarrollo y crecimiento empresarial.

3.4.7.3. Fortalezas

- ❖ Membrecía, nombre, marca.
- ❖ Tradición y reconocimiento en el sector avícola.
- ❖ Sede propia, con salones y equipos básicos.
- ❖ Representación en el sector avícola.
- ❖ Reconocimiento y credibilidad en los dueños de la compañía por parte de terceros.
- ❖ Marco legal definido.
- ❖ También se cuenta con un departamento de auditoría y revisoría los cuales pueden contribuir a la implementación del SCI.

3.4.7.4. Amenazas

- ❖ Situación social, económica, financiera y de inseguridad que afectan el sector y los ingresos reales de los socios.
- ❖ Probabilidad de que la competencia desleal por parte de otras empresas del sector afecte la rentabilidad de la compañía.
- ❖ Debilitamiento del liderazgo gremial por la existencia y surgimiento de otras organizaciones con fines similares.

- ❖ Aprobación del TLC, sin que la empresa esté preparada para el cambio.
- ❖ Efectos de la globalización.
- ❖ Implementación de las Normas Internacionales en Colombia.

4. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Carlos Eduardo Méndez Álvarez en su libro “Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”, plantea lo siguiente: “La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”⁴¹.

Teniendo en cuenta lo anterior y siguiendo los planteamientos del mismo texto, se puede afirmar que este trabajo se hará de forma **descriptiva**, porque permitió al responsable de la investigación familiarizarse con el ente a investigar para así detectar los problemas que se presenta en la empresa. Ello permitió identificar las características propias de la empresa, y la forma de conducta y actitud de las personas involucradas en los procesos.

Es fundamental en la realización de este proyecto realizar un estudio y un diagnóstico de la situación actual de la compañía con el fin de poder obtener descripciones y a su vez conclusiones de total validez basadas en estudios de las fuentes bibliográficas y demás documentación.

4.2. METODO DE INVESTIGACION

El análisis del presente proyecto es hacia un problema específico el cual va a seguir una investigación de campo, ya que se recolectará datos directamente de la compañía, sin

⁴¹ MÉNDEZ A, Carlos E. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. 2001

manipular o controlar variable alguna, como indica Carlos Méndez⁴² es un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones o premisas de carácter general que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.

Se iniciará por el conocimiento de la organización y se partirá de observaciones de escenarios en particular, tomando como base la información que me puedan suministrar el personal vinculado a la compañía, con el fin de diseñar el sistema de control interno que cumpla con las especificaciones necesarias para que Procesadora Avícola Piku S.A. cumpla con su misión.

4.3. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

4.3.1. Fuentes primarias. Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, se utilizará la técnica recolección de datos a través de cuestionarios para los directores y personal involucrado en las operaciones de la organización.

Así mismo, esta propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno para Procesadora Avícola Piku S.A.S., se realizará haciendo una inspección física a los documentos, una revisión analítica, evaluando procedimientos y alternando con algunas pruebas de cumplimiento, posteriormente realizando visitas y haciendo entrevistas a los responsables de los procesos administrativos y financieros e involucrando a todo el personal de la organización en la problemática, con el fin de poder determinar hallazgos de auditoría y como resultado final las recomendaciones que ameriten ser tenidas en cuenta para diseñar los controles y procedimientos que van a hacer parte del Sistema de Control Interno.

⁴² MÉNDEZ A, Carlos E. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. 1988

4.3.2. Fuentes secundarias. Como fuentes secundarias se cuenta con los archivos y documentos proporcionados por la compañía como son su historia, objetivos, misión, visión, estructura legal y los archivos con información financiera entre otros; la técnica que se va a utilizar es el análisis documental de las normas y de la información proporcionada por la entidad, que permitan construir los conceptos teóricos que sustentan la investigación.

4.4. TECNICAS DE ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- ❖ Análisis documental.
- ❖ Tabulación de cuadros con cantidades y cálculo de los mismos.
- ❖ Conciliación de datos.
- ❖ Indagación.
- ❖ Técnicas de procesamiento de datos

El trabajo de investigación procesará los datos conseguidos de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- ❖ Ordenamiento y clasificación.
- ❖ Registro manual.
- ❖ Proceso computarizado con Excel.

La presentación del desarrollo de esta investigación será mediante trabajo escrito, que permita vislumbrar las situaciones encontradas en el SIC de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A. y a su vez una propuesta de mejoramiento a los puntos débiles detectados en el mismo.

4.5. ANALISIS DEL ENTORNO

“En la década de 1990, las nuevas tecnologías de la comunicación y el procesamiento de la información, así como las transformaciones geopolíticas, revolucionaron la concepción de las organizaciones. Las concepciones tradicionales de la administración prestaban poca atención al ambiente externo que rodeaba a la organización, con justificada razón. Cuando vivían la mayor parte de los teóricos (Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Henry Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester Bernard entre otros), el ambiente externo de las organizaciones era, primordialmente estático. Además, el ambiente natural no era causa de gran preocupación; los ciudadanos de todo el mundo suponían sencillamente que los recursos de la tierra eran inagotables”⁴³.

Hoy el mundo es diferente y todos los factores externos a la organización deben ser tenidos en cuenta, no se puede pensar en un entorno estable por el contrario éste es muy cambiante y son las organizaciones las que lo perciben con mayor intensidad.

Analizar el medio que rodea a las organizaciones permite a éstas identificar las oportunidades y amenazas que influyen en su comportamiento y que éstas desconocen, ¿pero a qué se debe esto? La respuesta es muy sencilla, las empresas no son autosuficientes.

Para el presente estudio se analizará todo el entorno que rodea a la empresa, algunos de ellos son catalogados como factores de acción directa, llamado también análisis del sector. Se les llaman elementos de acción directa ya que la influencia que estos pueden ocasionarle a la empresa es inmediata y su efecto tal vez puede ser fatal para la buena marcha de la misma (proveedores, consumidores y competencia) y los elementos de acción indirecta (economía, política, tecnología, etc.), que afectan el clima en que operan la organización y tienen potencial para llegar a ser de acción directa.

⁴³ STONER F. James. Administración. Capítulo 3 “Ambiente organizacional y natural”. Editorial Pearson educación. Pág. 67

4.5.1. Entorno demográfico. Factor, más que importante, indispensable para el desarrollo de cualquier organización, ya que representa la población en la cual opera. Su importancia radica en que es a ésta a quienes van dirigidos los productos que la empresa comercializa y es éste mismo quien provee el recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades de cada organización.

El entorno demográfico en que se desarrolla la empresa se encuentra constituido por una población aproximada de 32.554 en el municipio de Guacari y 9.850 habitantes aproximadamente en los municipios y corregimientos cercanos como Amaime, Cerrito, Buga, Ginebra y Darién. Lo que significa que la procesadora cuenta con un amplio mercado para la venta de sus productos.

4.5.2. Entorno económico. El estado de la economía es una importante consideración que toda empresa debe conocer y comprender, dada las tendencias que esta sufre, puede llegar a desestabilizar el buen funcionamiento de esta.

Durante 1998-2001 la economía colombiana, atravesó una de las más fuertes recesiones, seguida por una etapa de lento crecimiento económico lo que obligo a muchas empresas a reestructurar sus costos de producción, e ir en busca de nuevos mercados y con ello la necesidad de reacomodar sus políticas y objetivos.

Colombia es un país que se caracteriza por la riqueza de sus tierras, la diversidad de recursos y por su actividad económica basada en la agricultura. Estas características no han sido explotadas en su totalidad, pues, en lo concerniente al sector avícola no se ha apoyado lo suficiente en cuanto a insumos se refiere, ya que el 58,9% de las materias primas requeridas son importadas, lo que influye notablemente en los costos de los productos avícolas.

A medida que la industria avícola crece, son más los insumos que se requieren, y la producción nacional no logra abastecer la actual demanda interna del país, mucho menos la que crecerá en tiempos futuros. Actualmente Colombia produce aproximadamente 3 millones de toneladas de alimentos balanceados, y se ve en la necesidad de importar 1,9 millones de toneladas de maíz amarillo que equivalen a 1.200 millones de dólares, ya que Colombia sólo tiene capacidad de producción de 1'010.000 toneladas del principal insumo de estos alimentos balanceados.

Es por esto que es tan evidente la necesidad de implementar ciertas alianzas entre entidades públicas y privadas para construir cadenas de abastecimiento para el sector avícola, promoviendo los cultivos nacionales y disminuyendo las importaciones, que darán como resultado un beneficio en costos y la utilización adecuada de los recursos del país.

Esta clase de proyectos hacen que el desarrollo de la actividad agrícola tenga apoyo y así mismo cuente con la inversión necesaria para un mejor y mayor crecimiento, para estimular el consumo nacional y dar a conocer la producción colombiana a nivel internacional basado en la calidad y el valor nutricional que puede aportar la riqueza de nuestras tierras.

Según un ensayo del centro regional de estudios económicos de Bucaramanga, en la actualidad el sector avícola absorbe casi 240.000 empleos directos e indirectos en Colombia debido a la importante relación de la cadena productiva avícola con otras industrias a nivel nacional como la de alimentos concentrados, la farmacéutica y el sector agroindustrial.

El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia –FENAVI-, como una organización gremial, así mismo, el gobierno nacional decide impulsar el desarrollo de esta industria creando el 9 de febrero de 1994 por medio de la ley 117 el Fondo Nacional Avícola -FONAV- cuya administración que fue encomendada a FENAVI.

Entre 1990 y el 2004 la industria avícola creció a un promedio anual de 5.8%, no superada por ninguna otra de la economía agropecuaria nacional. El valor de la producción avícola sobrepasa los US\$1.400 millones, y desde 1999 esta industria ocupa el segundo lugar, después de las ganaderías de carne y leche, luego de desplazar al café al tercer puesto.

4.5.3. Entorno político. Este se encuentra dado principalmente por las presiones que ejercen las instituciones gremiales (ANDI, FENALCO), los sindicatos y demás grupos ante el gobierno con el fin de lograr un beneficio económico o social. Estos pueden ejercer tal grado de presión al gobierno al punto de llegar a desestabilizar la economía, produciendo grandes pérdidas a las empresas., sin embargo ésta no debe confiarse ya que situaciones

de esta magnitud suceden muy continuamente en el país y al no afectarla a ella directamente si puede hacerlo a sus proveedores, caso en el cual la empresa si se vería afectada.

4.5.4. Entorno jurídico. Este comprende una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que las organizaciones deben cumplir. La importancia de las leyes se ve claramente en el número de funcionarios que hay en el departamento jurídico para interpretar esas leyes y proteger la posición de la organización.

5. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE PROCESADORA AVÍCOLA POLLOS PIKU S.A.

Se estableció una planeación del diagnóstico, donde se definió el objetivo, el alcance, las personas a entrevistar, utilizando la encuesta “evaluación del control interno a nivel empresa” basado en el modelo COSO ERM.

Este cuestionario ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del sistema de control interno, según el enfoque COSO ERM, sus componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos.⁴⁴ Donde se mide la capacidad productiva de Procesadora Avícola Piku S.A., para el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y programados dentro del marco legal que lo regula.

Los cuestionarios se adaptaron al tipo y tamaño de la compañía, estos permiten realizar un trabajo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

A través del desarrollo de estos se busca encontrar los riesgos y las necesidades que surgen en las diferentes áreas y transacciones de la compañía. Depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de los tres objetivos del control interno.⁴⁵

El objetivo de desarrollar los cuestionarios es plantear un diagnóstico de cómo se encuentran los controles dentro de la organización. Es necesario comprobar que el control interno existe, se aplica, es eficaz y eficiente, de forma tal que contribuya a garantizar que se cumplan los objetivos de la organización.

⁴⁴ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis COSO. Bogotá 2005. Pág. 22.

⁴⁵ Ibíd. Pág. 21.

De igual manera, el sistema de control interno debe incluir procedimientos encaminados a propender el cumplimiento de las normas legales; si tales controles operan eficazmente, entonces puede depositarse confianza en las operaciones.

El trabajo se basó en las técnicas de auditoría oportunidad, observación, inspección, indagación, revisión y en entrevistas a los dueños del proceso dentro de la organización con el fin de poder determinar el riesgo y control a nivel general, teniendo como base los componentes del COSO ERM y cada uno de sus elementos.

Para calificar cada una de las preguntas del cuestionario se ha diseñado tabla con una ponderación que va desde cero (0) el cual es el nivel más bajo hasta cinco (5) que es el nivel más alto.

Tabla 2. Evaluación del Control Interno a nivel de Empresa

Evaluación del Control Interno a nivel de Empresa			
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:			
Valor	Descripción	Valor	Descripción
0	No sabe.	3	Se cumple aceptablemente.
1	No se cumple.	4	Se cumple en alto grado.
2	Se cumple insatisfactoriamente.	5	Se cumple plenamente.

Fuente: El autor

5.1. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.⁴⁶

Es el principal componente del COSO ERM, pues de este es la base de los otros componentes. En el desarrollo de este cuestionario, se ve reflejado el impacto que tienen los elementos en el éxito o fracaso de los objetivos de la organización.

El ambiente interno tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado.⁴⁷

Tabla 3. Componente Ambiente de Control.

Componente: Ambiente de Control															3.49
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
1	Las metas que persigue la organización están claramente definidas.	4	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	5	5	4.00
2	Los jefes evalúan permanentemente al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	2	3	3	3	3	2	5	2	3	2	3	4	4	3.00
3	Existe un ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la organización.	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4.38
4	La organización ofrece posibilidades para ascender en el trabajo.	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	5	2	3	2.92
5	En el trabajo se utiliza diferentes medios (reuniones, cartas, memorándums, etc.) para mantener informados a los trabajadores de lo que ocurre en la organización.	3	3	3	4	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3.54
6	El trabajo que realizo a diario permite desarrollarme personalmente.	4	4	3	3	2	2	3	5	4	5	4	4	4	3.62
7	En la organización se encuentra claramente establecido la hora de ingreso y salida del trabajo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00

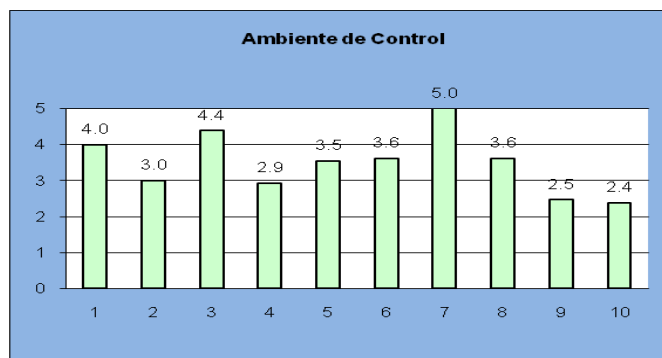
⁴⁶ Ibíd. Pág. 23.

⁴⁷ Pricewaterhouse Coopers. LLP (STEIBERG, Richard). Informe- gestión de riesgos corporativos- marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO. Pág. 9.

Componente: Ambiente de Control															3.49
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
8	Frecuentemente se presentan conflictos entre trabajadores de las diferentes unidades o departamentos en el trabajo.	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.62
9	La alta dirección toman en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores en las decisiones que determinaran el futuro de la organización.	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2.46
10	En la organización la misión y visión es conocida por todos los trabajadores.	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.38

Fuente: El autor.

Figura 4. Ambiente de control.



Fuente: El autor

5.1.1. Diagnóstico Ambiente de Control. El ambiente de control lo que busca son unas condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno. El ambiente de control ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de los mecanismos y actividades de control y crea esa necesidad y ese compromiso de cada uno de los miembros de una organización con el objetivo de asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos y propósitos de la misma. Si la parte humana de la empresa está convencida de la importancia de aplicar un control sobre los procesos que realiza y además encuentra unas condiciones que favorecen dicha aplicación, muy seguramente que este componente humano asumirá un papel

protagónico en el propósito de lograr que la empresa marche a la perfección en todos sus aspectos.

Como se puede anotar, el ambiente de control forma parte exclusivamente del factor humano, pues es este el que está en disposición y en condiciones de aplicar o no los mecanismos de control. Corresponde a este la implementación, seguimiento y evaluación del control; así que se debe hacer énfasis en la importancia de fomentar en el personal la cultura y el hábito del control, además de lograr que ellos hagan conciencia de la necesidad y responsabilidad ineludible con el control que se debe ejercer en cada una de las actividades que realicen dentro de la empresa.

Ahora, qué se entiende por ambiente de control. Como bien resulta claro que no basta con implementar un mecanismo de control, sino existen las condiciones que así lo permitan, se debe propiciar o facilitar la aplicación efectiva de esos mecanismos establecidos. Se requiere de un entorno y unas condiciones que ofrezcan la posibilidad de ejercer control, y para esto entran muchos factores a formar parte.

Como ya es claro que el control depende de el factor humano, entonces es hacia éste que se deben enfocar los esfuerzos necesarios para lograr formar un ambiente propicio para la aplicación de las actividades de control. Y desde este punto de vista, el proceso comienza en el momento mismo de la incorporación del personal.

Aquí comienza a notarse la importancia capital que tiene el recurso humano en toda organización. Y como todo proceso en el que se busca calidad, eficiencia y eficacia, este no se escapa a estos propósitos. Es por eso mismo que desde que se inicie el proceso de definir perfiles para el cargo o puesto que se requiere, el de convocatoria, selección e inducción, se debe tener presente que cada uno de esos pasos debe conducir a un ambiente propicio dentro de la empresa para el desarrollo armónico y pleno de todas sus actividades.

Se empezará a desarrollar la importancia de tener claro qué es lo que necesita hacer la empresa, cuáles son las actividades a realizar, qué elementos técnicos, de conocimiento, de destreza y habilidad se requieren para lograr realizar las tareas necesarias con la mayor efectividad y eficacia. Cuando se tiene claro lo anterior, se debe definir qué condiciones requiere el empleado que va a desarrollar tales funciones, de esta forma nos aseguramos que la persona que se contrate tiene la plena capacidad de desarrollar lo que la empresa requiere. Este proceso es mucho más complejo que solo saber lo que se

requiere y lo que se desea, es por esa razón que la empresa debe definir mecanismos que aseguren la correcta evaluación de estos requerimientos, para lo que es necesario el concurso de profesionales de diferentes áreas que permitan identificar las características necesarias para el logro de los objetivos que se persiguen.

No debemos olvidar que cada una de estas decisiones debe conducir a propiciar un ambiente de control, por lo que en el proceso de definir las características y perfiles del cargo, no solo es necesario identificar los requerimientos técnicos y de conocimiento, sino la parte humana de quien va a realizar las tareas. No olvidemos que el recurso humano es el que permite la operatividad de la empresa, por lo que en ningún momento se debe dejar de lado.

5.1.2. Recomendaciones Ambiente de Control. De acuerdo a la evaluación y la percepción de los encuestados es importante que se realicen una serie de trabajos internos para mejorar en el corto tiempo este primer componente fundamental dentro de la estructura de la entidad, para lograr los objetivos de una manera más dinámica e eficiente:

- ❖ Dar a conocer el reglamento interno de trabajo o implementarlo para la entidad.
- ❖ Dar a conocer al personal sobre el comportamiento de la entidad a nivel administrativo y operacional, que transmita confianza y compromiso de cada uno de los colaboradores.
- ❖ Publicar la estructura organizacional de la entidad, que les permita a los empleados conocer los responsables de los procesos y conductos regulares internos, sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- ❖ Compartir con el personal administrativo el direccionamiento estratégico de la entidad, con el fin de recibir comentarios que aporten a la gestión.
- ❖ Evaluar periódicamente la gestión de los empleados, para comprometerlo con la eficiencia de sus funciones.
- ❖ Dar a conocer las políticas y prácticas de recursos humanos, las cuales contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

5.2. VALORACIÓN DE RIESGO

Toda organización independientemente de su tamaño, estructura, sector, etc., se encuentra ante riesgos que debe sortear, dado que estos afectan a su supervivencia y éxito. Es imposible reducir el riesgo a cero, es por ello que la dirección determina cual es el nivel de riesgo aceptable.

Le permite a una compañía considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de la probabilidad e impacto.⁴⁸

Esto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.⁴⁹

Tabla 4. Componente Valoración de Riesgo.

Componente: Valoración del Riesgo.															2.45
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
11	Se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso o de aplicación	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2.31
12	Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que incluya una estimación de la importancia de los riesgos, evaluación de las probabilidades de que ocurran, y determinación de las acciones necesarias	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	3	2.54

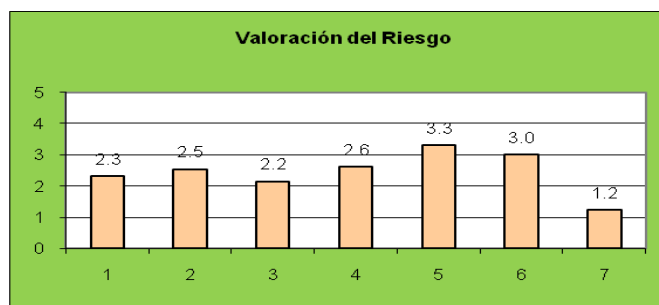
⁴⁸ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis COSO. Bogotá 2005. Pág. 69.

⁴⁹ Pricewaterhouse Coopers. LLP (STEIBERG, Richard). Informe- gestión de riesgos corporativos- marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO. Pág. 45.

Componente: Valoración del Riesgo.															2.45
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
13	Si se han establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a situaciones que puedan tener un efecto dramáticamente extenso en la empresa. (Por ejemplo, un comité gerencial de administración de activos/pasivos en una institución financiera, o un grupo de riesgos de comercialización de “commodities” en una empresa manufacturera)	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	5	1	3	2.15
14	Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a eventos rutinarios o a actividades que afecten el logro de los objetivos de la entidad o a nivel de proceso/aplicación	1	1	3	3	3	3	1	4	2	3	4	4	2	2.62
15	El departamento de contabilidad ha establecido procesos para identificar cambios significativos en los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por las autoridades pertinentes	3	4	4	3	3	4	1	4	4	4	3	3	3	3.31
16	Si los canales de comunicación están facultados para notificar al departamento de contabilidad los cambios en las prácticas de negocios de la empresa que pueden afectar el método o el proceso de registrar transacciones	3	1	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	2	3.00
17	El departamento de contabilidad tiene procesos para identificar cambios importantes en el entorno operativo, incluyendo cambios regulativos	2	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	3	3	1.23

Fuente: El autor

Figura 5. Componente Valoración del Riesgo.



Fuente: El autor

5.2.1. Diagnóstico Valoración del Riesgo. Una vez identificados los riesgos deben analizarse. La metodología normalmente incluirá una estimación de la importancia de los riesgos, una evaluación de la probabilidad de ocurrencia y un análisis de la forma de gestionar el riesgo, no obstante, el análisis puede variar dada la dificultad que tiene la mayoría de los mismos para cuantificarse.

Si un riesgo no resulta significativo y su probabilidad de materialización es remota, no debería generar preocupación para la dirección, en cambio si tiene una alta probabilidad de ocurrencia y además es muy importante, éste deberá ser analizado con mayor profundidad. Si bien estos ejemplos resultan muy extremos, tienen como objetivo transmitir la idea sobre cuales riesgos deben profundizarse en su análisis y cuáles no.

De acuerdo a lo mencionado, existen numerosos riesgos entre ambos extremos, los cuales resultan muy difíciles de analizar, y en el mejor de los casos pueden clasificarse en altos, medios y bajos.

Analizada la probabilidad e importancia se debe estudiar la manera de encarar o gestionar los riesgos, para ello la dirección aplicará su juicio en función a ciertas hipótesis acerca del riesgo.

5.2.2. Recomendaciones Valoración de Riesgo. Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ❖ Cambios en el entorno.
- ❖ Redefinición de la política institucional.
- ❖ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.

- ❖ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ❖ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ❖ Aceleración del crecimiento.
- ❖ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

5.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.⁵⁰

⁵⁰ Manual de procedimientos de auditoría interna. Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.uba.ar>. Consultada el 25 de Julio de 2008.

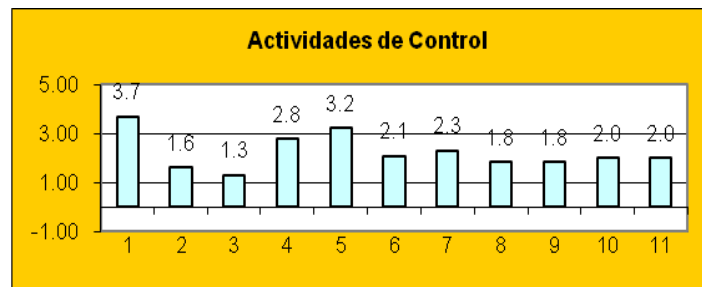
Tabla 5. Componente Actividades de Control.

Componente: Actividades de control.															2.24
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
18	Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	3.69
19	Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.62
20	El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1.31
21	Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la organización para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2.77
22	Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, tendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	2	3.23
23	Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.	2	2	2	3	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2.08
24	Está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la organización.	2	2	2	3	3	4	4	3	0	3	4	0	0	2.31
25	Si existen salvaguardias adecuadas para evitar el acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros y activos	4	4	2	1	0	0	2	3	2	0	2	2	2	1.85
26	Si se han establecido políticas para controlar el acceso a archivos de datos y programas	3	2	2	2	1	0	1	3	1	0	3	2	4	1.85

Componente: Actividades de control.															2.24
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
27	Si se usa algún software de seguridad de acceso, de sistema operativo, y/o de aplicaciones para controlar el acceso a datos y programas	2	2	2	1	0	2	1	3	2	3	3	2	3	2.00
28	Si existe una función establecida de seguridad de información con la responsabilidad de monitorear el cumplimiento con las políticas y procedimientos de seguridad de información	2	4	0	3	0	2	2	3	3	0	3	2	2	2.00

Fuente: El autor

Figura 6. Componente Actividades de Control



Fuente: El autor

5.3.1. Diagnóstico Actividades de Control. Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar

oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

La actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

Las actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

5.3.2. Recomendaciones Actividades de Control. En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- ❖ Preventivo / Correctivos.
- ❖ Manuales / Automatizados o informáticos.
- ❖ Gerenciales o directivos.
- ❖ Análisis efectuados por la dirección.
- ❖ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ❖ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- ❖ Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- ❖ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ❖ Segregación de funciones.
- ❖ Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

5.4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

El sistema de información y comunicación implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización.

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.⁵¹

Tabla 6. Componente Información y Comunicación.

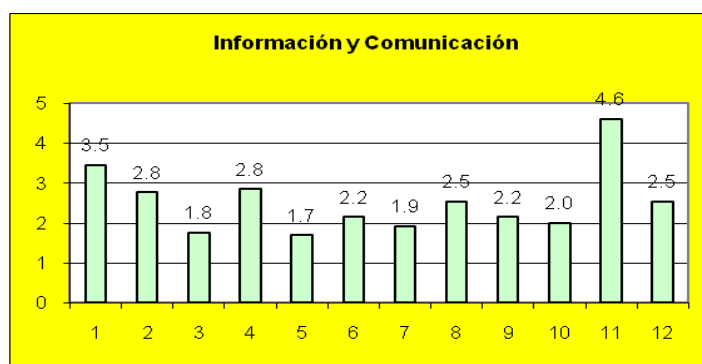
Componente: Información y comunicación															2.54
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
29	Si el sistema de información provee a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos, incluyendo información relevante tanto externa como interna	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3.46
30	Si la información se provee a las personas adecuadas con suficiente detalle y anticipación para que puedan desempeñar sus responsabilidades eficientemente y con eficacia	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2.77
31	Hasta qué grado los sistemas de información son desarrollados o modificados con base en un plan estratégico que está inter-relacionado con el sistema general de información de la empresa, que permita el logro de los objetivos a nivel de empresa y de proceso/aplicación	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1.77
32	Si la gerencia de la empresa asigna los recursos humanos y financieros adecuados para desarrollar los sistemas de información que sean necesarios	2	3	4	3	3	3	4	1	1	3	3	3	4	2.85
33	Si asegura y monitorea la gerencia la participación de usuarios en el desarrollo (incluyendo modificaciones) y pruebas de programas	1	1	3	2	2	0	1	2	1	2	2	2	3	1.69

⁵¹ Pricewaterhouse Coopers. LLP (STEIBERG, Richard). Informe- gestión de riesgos corporativos- marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO. Pág. 85.

Componente: Información y comunicación															2.54
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
34	Si se ha establecido un plan de recuperación en caso de desastre para todos los centros principales de datos	2	5	1	3	2	0	0	4	1	0	4	2	4	2.15
35	Si la gerencia comunica de manera eficaz las funciones y responsabilidades de control del personal	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1.92
36	Si se han establecido canales de comunicación para las personas que tienen que reportar hechos sospechosos	1	2	2	4	4	2	1	4	2	2	3	3	3	2.54
37	La idoneidad de la comunicación a través de la empresa para facilitar el desempeño de obligaciones por parte del personal	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2.15
38	Si la gerencia toma oportuna y apropiada acción de seguimiento en relación con las comunicaciones de clientes, proveedores, mediadores y otras partes externas	3	2	0	2	2	0	3	2	2	2	2	3	3	2.00
39	Si la empresa está sujeta a requisitos de monitoreo y cumplimiento impuestos por organismos reguladores	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4.62
40	El alcance de notificación a terceros fuera de la empresa (tales como clientes y proveedores) sobre las políticas y normas de ética de la empresa	3	5	3	0	2	0	3	1	3	3	4	3	3	2.54

Fuente: El autor

Figura 7. Componente Información y Comunicación.



Fuente: El autor

5.4.1. Diagnóstico información y comunicación. Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

La Información y Comunicación están conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

5.4.2. Recomendaciones información y comunicación. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

5.5. MONITOREO

Es el monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades

permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.⁵²

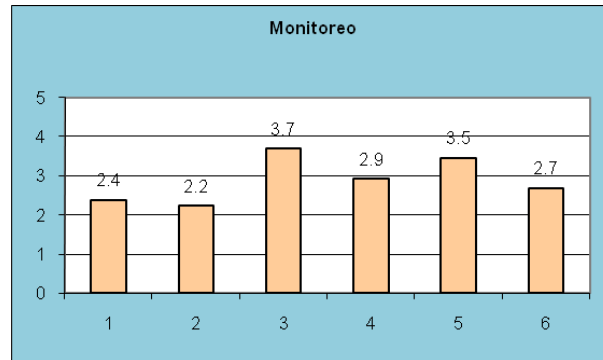
Tabla 7. Componente Monitoreo.

Componente: Monitoreo															2.90
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valoración
41	Grado en que el personal, en el desarrollo de sus funciones regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	4	2	2	2.38
42	Grado en que las comunicaciones de partes externas corroboran la información generada internamente o indican problemas	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2.23
43	Si la gerencia sigue las recomendaciones que le hacen los auditores internos y los auditores independientes	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3.69
44	Enfoque de la gerencia para corregir oportunamente las condiciones informales conocidas	2	2	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2.92
45	Enfoque de la gerencia para manejar los reportes y recomendaciones provenientes de autoridades reguladoras	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3.46
46	Existencia de una función de la auditoría interna que la gerencia usa para ayudarse en el monitoreo	2	1	2	2	3	3	2	4	5	2	2	4	3	2.69

Fuente: El autor

⁵² Pricewaterhouse Coopers. LLP (STEIBERG, Richard). Informe- gestión de riesgos corporativos- marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO. Pág. 103.

Figura 8. Componente Monitoreo.



Fuente: El autor

5.5.1. Diagnóstico monitoreo. Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- ❖ Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

- ❖ Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- ❖ Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

5.5.2. Recomendación monitoreo. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

5.6. RESUMEN GENERAL DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como el descripto:

- ❖ Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- ❖ Se evitan gastos innecesarios.
- ❖ Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

En la evaluación se dio alcance a cada componente del modelo COSO, aplicado a las organizaciones privadas, partiendo del conocimiento del objeto social y demás que son pertinentes para la administración, con el fin de tomar las medidas preventivas y correctivas al interior de la entidad, para alcanzar los objetivos de una manera consistente, identificando las falencias en los procesos que puedan causar un impacto negativo en las operaciones institucionales y de un control interno adecuado para la entidad.

A partir de los resultados obtenidos del personal administrativo y al personal del proceso contable se hace una serie de recomendaciones básicas las cuales serán objeto de evaluación por parte de la gerencia, los órganos de administración y de control para que se apliquen al interior de los procesos administrativos y operacionales.

Como ponderación general se dio un resultado al sistema de control interno de **2,72**, de una tabla con la siguiente convención:

Tabla 8. Tabla de Conversión.

Resultados	Interpretación
0.0 -- 2.0	Inadecuado
2.1 -- 3.0	Deficiente
3.1 -- 4.0	Satisfactorio
4.1 -- 5.0	Adecuado

Fuente: El autor

En el resumen general de evaluación del sistema de control interno por componentes del COSO ERM, se pudo observar, que el resultado se encuentra en un porcentaje de nivel **DEFICIENTE**, el cual demanda un mantenimiento más eficiente al sistema de control interno de la entidad, debido que a los diferentes componentes analizados de manera individual están muy cerca del nivel Inadecuado, que coloca en riesgo el logro de los objetivos institucionales. Por medio de estos cuestionarios se pudo identificar las debilidades del control.

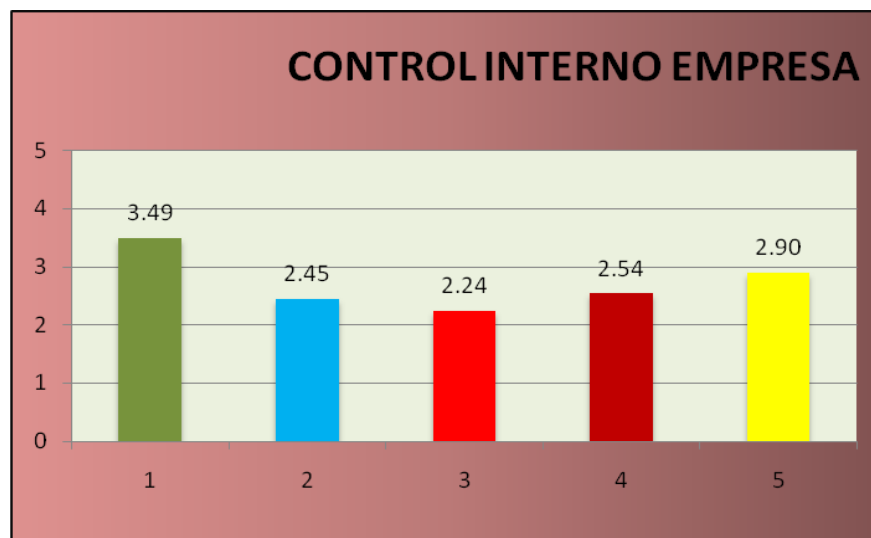
5.6.1. Matriz General. Esta matriz nos permite comparar los resultados por cada componente, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la organización al riesgo y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento. La escala de resultado está comprendida entre el nivel más bajo que es cero (0) hasta el cinco (5) que es un resultado adecuado.

Tabla 9. Diagnostico General del SCI.

DIAGNOSTICO GENERAL SCI MODELO COSO ERM	
Componente: Ambiente de Control	3,49
Componente: Valoración del Riesgo.	2,45
Componente: Actividades de control.	2,24
Componente: Información y comunicación	2,54
Componente: Monitoreo	2,90
RESULTADO	2,72

Fuente: El autor

Figura 9. Diagnóstico General del SCI



Fuente: El autor

5.6.2. Matriz de riesgo de control. Después de realizar los cuestionarios respectivos y el trabajo de revisión de los documentos de la organización, así como la observación de procedimientos, se relacionan los siguientes hallazgos y los objetivos del control que mitiguen los riesgos:

Tabla 10. Matriz de riesgo por componentes COSO ERM.

COMPONENTE	OBJETIVO DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL HALLAZGO
AMBIENTE INTERNO	Dar a conocer y crear ambientes de cultura organizacional a nivel de toda la organización, esto empezando por la gerencia.	No existe un adecuado y claro conocimiento de la filosofía y cultura organizacional por parte de la compañía.
	La gerencia debe comprometerse una forma de cambio y de asumir más compromiso y responsabilidad.	
	A nivel gerencia es recomendable que incorpore en su empresa un estilo de filosofía y dirección para poder cumplir a cabalidad con los objetivos, la misión y la visión.	
AMBIENTE INTERNO	Diseñar e implementar los manuales de procedimientos y darlos a conocer a los dueños de cada proceso.	La empresa no cuenta con un plan organizacional, procedimientos establecidos, para cada operación y perfiles por cada cargo, manuales de funciones, es necesario realizar capacitaciones donde todo el personal de la compañía interactúe y conozcan a cabalidad sus funciones y se responsabilice por ellas.
	Motivar al personal para que el trabajo este basado bajo estándares de integridad y valores éticos y compromiso para que de esta manera se dé un cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.	

COMPONENTE	OBJETIVO DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL HALLAZGO
	Crear comités con el fin que esto ayude a que los empleados participen activamente dentro del negocio.	
AMBIENTE INTERNO	Diseñar un organigrama el cual esté relacionado con todas las áreas y el personal de la organización.	No tiene establecido un organigrama.
AMBIENTE INTERNO	Cumplir con un programa de salud ocupacional que involucre al personal de la organización.	No tienen implementado ningún programa de salud ocupacional.
AMBIENTE INTERNO	Realizar un manual de procedimientos e implementarlo en cuanto al proceso de compras y pagos.	Deficiencia en el proceso de pagos a proveedores.
AMBIENTE INTERNO	Diseñar e implementar los manuales de procedimientos para cada área.	Ineficiencia de Políticas, normas y procedimientos.
AMBIENTE INTERNO	Crear políticas de compras y de ventas para el personal que maneja estas áreas.	No tienen establecido políticas de ventas, ni de compras.
AMBIENTE INTERNO	Concientizar a la dirección del tema contable y del manejo adecuado de los documentos contables.	Falta de compromiso por parte de la dirección con el tema contable.
AMBIENTE INTERNO	Crear más cargos en la compañía y delegar funciones a otras personas con el fin de mantener un control en las actividades	No existe segregación de funciones.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Manejar una base de datos y a su vez actualizarla con las posibles necesidades que tengan cada uno de ellos.	Perdida de algunos clientes por mal manejo de la propuesta.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Manejar una base de datos de proveedores con el fin de poder cotizar con varios y de esta manera lograr adquirir los mejores materiales.	No manejan base de datos de proveedores.

COMPONENTE	OBJETIVO DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL HALLAZGO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Soportar los anticipos entregados a los socios o personas que presten el servicios/compra a la organización.	No se encontró el soporte extracontable de estos anticipos al personal y socios, el cual debe ir firmado por la persona que recibe el dinero con el fin de justificar y legalizarlos correctamente.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Determinar la cartera morosa.	Ilíquidez y reducción del capital de trabajo.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Mantener actualizado el archivo en orden cronológico de todos los documentos contables	Inadecuado manejo de archivo y de organización en el orden de los comprobantes de egreso y demás documentos soportes contables.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Establecer procedimientos que garanticen el adecuado soporte de costos y gastos tanto para efectos fiscales como para efectos de control interno	Los documentos contables no tienen los soportes necesarios y no están elaborados correctamente.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Establecer mecanismos de control que garanticen la existencia e inspección de los soportes adecuados para cada una de las transacciones ya que los soportes contables son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de Procesadora Avícola Piku S.A.	Inadecuado manejo de soportes (formas) para cada uno de los desembolsos efectuados.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Elaborar una base de datos completa de los terceros que prestan servicios a la compañía, esto con el fin de facilitar los medios magnéticos.	En la base de datos no se tiene información completa en cuanto al personal que presta servicios en la compañía.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Cumplir con un programa mínimo de seguridad de activos.	No se cuenta con un sistema de alarma contra ningún factor como fuego escape de agua etc.

COMPONENTE	OBJETIVO DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL HALLAZGO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Soportar en debida forma las transacciones realizadas con el régimen simplificado según lo establecido en el decreto reglamentario 522 de marzo 07 de 2003 artículo 3.	El no soportarlo adecuadamente da lugar al desconocimiento de estas deducciones en la declaración de renta y complementarios generando un mayor a valor a pagar por este impuesto.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Dar cumplimiento al artículo 52 del código de comercio y normas concordantes en lo relacionado con los libros oficiales.	Los libros oficiales no están actualizados y de actas.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manejar los soportes adecuados y tener todas las firmas necesarias para cada transacción.	Riesgo de los recursos de la compañía por cuanto se facilita la manipulación del efectivo mediante pagos indebidos o no autorizados.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Establecer un valor base para el fondo de caja menor, así como controles para la utilización del mismo, pues ello enmarca un parámetro para identificar los gastos reales, en los que debe incurrir la compañía.	Mediante el levantamiento de información, no se tiene un fondo de caja menor estipulado
ACTIVIDADES DE CONTROL	Conciliar mensualmente las cuentas y tener soporte de todos los extractos bancarios incluidos las cuentas inactivas con el fin de determinar que estas sean utilizadas para movimientos ilícitos	Conciliaciones bancarias no realizadas a la fecha
ACTIVIDADES DE CONTROL	Realizar un cuadro de soporte de la existencia de activos fijos tales como maquinaria, bienes muebles de oficina, vehículos, inmuebles, terrenos, y los demás que pueda poseer el ente.	No existe un cuadro de activos fijos que refleje el costo del mismo.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hacer revisiones periódicas de las fechas de vencimiento de los papeles legales como es el caso de la resolución de facturación.	La organización se encuentra en riesgo al no tener la resolución de facturación actualizada, lo cual puede ocasionar el cierre del establecimiento.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Tener claro que el área administrativa es la cabeza de la organización por lo cual se debe	El área administrativa no tiene un control eficiente en el manejo de efectivo.

COMPONENTE	OBJETIVO DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL HALLAZGO
	tener control sobre ello.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Identificar y establecer líneas de comunicación por áreas.	La comunicación entre las áreas no es clara, muchas veces la comunicación llega distorsionada lo que permite que muchas veces no exista transparencia en la información.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Soportar de forma debida todas las comunicaciones, memorandos, e-mail.	Existe en todos los casos comunicación verbal, pero no se deja soporte en papel o en correo electrónico.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Crear canales de comunicación en todas las áreas de la compañía.	La organización no tiene establecidos formas de comunicación de gerencia a empleados y viceversa.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Dar a conocer los manuales y códigos al personal correspondiente.	No existe una persona que explique y de a conocer las funciones y limitaciones de los empleados.
SUPERVISIÓN	Crear un área o un responsable de los controles y riesgos de los procesos de la organización.	La organización no cuenta con un área especial que maneje el control interno que supervise el registro de las actividades. No existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar mejoras en la compañía por parte del personal.
SUPERVISIÓN	Inspeccionar las instalaciones de la organización con el fin de dar un mejor ambiente y seguridad	El entorno físico de las instalaciones no es el adecuado para las personas, adicional no existe seguridad en el edificio y han sufrido de robos.

Fuente: El autor

Más allá de todo lo expuesto a lo largo de este capítulo, no se debe olvidar nunca que los riesgos cohabitan continuamente con el diario quehacer, siempre están latentes, aún cuando no se los pueda o no se los quiera identificar.

Es por esto, que, independientemente de las herramientas utilizadas para la administración de los riesgos, lo más importante es que exista conciencia que la administración del riesgo debe ser una actividad prevista y llevada a cabo al igual que la implementación y el funcionamiento de sistemas de información.

Recordar que la única manera de evitar un riesgo es eliminar la o las actividades que lo generan.

6. CONSECUENCIAS DE LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Una de las consecuencias de la falta de un control interno en las empresas son los resultados en materia productiva y comercial, ven reducir sus utilidades y hasta en algunos casos se llegan a los números en rojo producto de negligencias, fraudes, robos y hurtos.

Entre los hallazgos podemos mencionar la falta de seguros ya sea por incendios o accidentes entre otros, también la falta de controles adecuados al momento de calificar a un cliente para el otorgamiento de crédito. No menos costosos son las pérdidas por errores de cálculo o falta de cumplimientos formales en materia impositiva. Estos son sólo unos ejemplos de los hechos que más comúnmente se dan en las organizaciones. De igual forma es menester evitar los fraudes, robos y hurtos, como así también acciones destructivas que puedan afectar el patrimonio de la empresa. Sólo un buen control interno, el cual debe ser relevado y evaluado convenientemente por los auditores de la compañía puede evitar la disminución de las utilidades o su conversión en pérdidas.

No menor efecto tienen la carencia de un Sistema de Control Interno en los resultados de la empresa, tanto en su cálculo, como en la calidad de la información manejada para la adopción de decisiones, un control interno que asegure información correcta, precisa y a tiempo.

Otro ejemplo de graves resultados es la información incorrecta en materia de deudores por ventas. Reclamar a alguien que ha pagado puede hacer perder el cliente, y no hacerlo a alguien que no está al día con sus pagos implica también pérdida de liquidez y de resultados. Tener información confiable en materia de inventarios es muy importante, máxime aún en una época de altos costos financieros. En tema de Activos fijos es muy importante para las empresas saber el total de sus activos, tener un control de cada uno de ellos, el lugar donde se encuentra para poder evitar robos o daños de los mismos. Es de suma importancia para las empresas contar un adecuado plan presupuestal, que le permita saber cuando son los costos y gastos de cada operación y/o área de trabajo para poder controlar las misma.

Podemos apreciar con esta pequeña cantidad de ejemplos las graves consecuencias que una falta de control interno eficaz puede traer aparejada para la empresa en materia de resultados.

Los procesos informáticos han cambiado notablemente las condiciones internas de las organizaciones, motivando de tal modo importantes consecuencias en materia de control interno. Con el ánimo de evitar fraudes se aconseja la separación de funciones entre quienes son encargados de manejar el sistema, los programadores, los cuales deberían ser efectuados por tres técnicos o grupos de técnicos en informática diferentes. Sin embargo tanto por el tamaño de las empresas, como por las nuevas características que tienen lugar en los procesos fabriles y de servicios los controles deben adaptarse a esta nueva situación. La creación de mecanismos paralelos e independientes al sistema para el control comparativo es adonde apuntan las nuevas metodologías destinadas a salvaguardar los procesos informáticos.

Poner los sistemas informáticos al resguardo del accionar de los “piratas”, como de los “virus” resulta fundamental por las enormes pérdidas que las mismas pueden ocasionar a la empresa. No menos importante resulta no sólo el control de acceso a la información, sino la posibilidad de acceder a archivos de gran valor estratégico como son los relacionados con los clientes y sus respectivas evoluciones comerciales. Muchos tienen interés en hacerse de dichas bases de datos a los efectos de su venta a la competencia.

6.1. VENTAJAS Y NECESIDADES (AUTOCONTROL) DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO

6.1.1. Ventajas:

- ❖ Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- ❖ Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- ❖ Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.

- ❖ Identifica desviaciones de procedimientos.
- ❖ Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- ❖ Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- ❖ La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico
- ❖ Establecimiento de manuales de funciones, procedimientos e instructivos que permitan identificar responsabilidades con facilidad y cumplimiento en las labores.

6.1.2. Necesidades de autocontrol.

- ❖ Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del contador Público.
- ❖ Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.
- ❖ Reprocesos y sobre costos en las operaciones
- ❖ Falta de responsabilidades concretas y definidas
- ❖ Disculpas en los errores que se presentan de operación.

6.2. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO ADECUADAMENTE EL CONTROL INTERNO

6.2.1. Avidesa Mac Pollo S.A. Esta empresa está ubicada en diferentes partes del país como son en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Montería, Valledupar (dirección diag.6c # 13ª-55), Barranca, Bucaramanga, Aguachica, Cúcuta, San

Gil, Medellín, Barbosa, Tunja, Chiquinquirá, Bogotá, Cali, Sogamoso. Mac pollo es una empresa reconocida a nivel nacional por su alta calidad en todos sus productos, y preparaciones que se dedica a trabajar en el campo para obtener una agricultura sostenible y rentable que les permita abastecer con una producción nacional de granos de maíz, soya y sorgo.

Su nutrición: consta de un sólido equipo interdisciplinario de trabajo que diseña y produce mediante sistemas automáticos de tecnología de punta e ingredientes naturales como soya y maíz, un alimento balanceado para obtener una excelente nutrición de las aves.

Su genética: se hace utilizando una línea de engorde genéticamente seleccionada, se produce bajo normas de bioseguridad, los huevos fértiles que serán incubados para obtener pollitos sanos que pronto serán unos pollos.

En las granjas reproductoras: planeación y coordinación en la producción de huevo fértil de total calidad de manera que la incubadora tenga en las reproductoras la garantía de un excelente proveedor y en las granjas de pollo de engorde, producción de pollo convirtiendo el componente nutricional concentrado en proteína animal a los más bajos costos, dentro de los más exigentes parámetros de calidad, cantidad, peso y tipo que requiera la compañía.

Su tecnología: La Planta de Beneficio, con la última tecnología de proceso, nos garantiza un pollo libre de contaminación y una evisceración al 100%, la Planta de desprese automático en corte anatómico y con sistema de enfriamiento IQF (Congelación rápida individual)

El mercadeo: esta compañía cuenta con una cadena de 145 almacenes especialmente diseñada para el mejor manejo y manipulación del pollo, brindando todas las alternativas y el mejor servicio al cliente y por último su control de calidad que son Socios, cientos de trabajadores y un equipo de dirección que piensa en el cliente y cree en Colombia trabajan con dedicación y entusiasmo, en busca del bienestar de todos.

Controles: tienen procesos y funciones definidas, cuentan con la certificación HACCP por parte de INVIMA, la certificación ISO-9001 por parte del ICONTEC, y el decreto 1.500; tiene personal altamente calificado, comprometido con sus labores del día a día,

permitiendo ejercer autocontrol en sus operación, garantizado la eficiencia y la eficacia de las mismas, logrando consolidarse como la primera empresa avícola del país.

6.2.2. Aldor. Es una empresa joven y dinámica dedicada a la fabricación de confitería a base de azúcar, especializada en chupetas con diferentes rellenos (caramelo blando, goma de mascar, liquido, cremoso) producidas en líneas con la más alta tecnología.

Inicio sus labores en 1991 con una producción de 5 toneladas día, hoy cuenta con una de las fabricas más modernas de América inaugurada en junio del 2004 con 28.000 metros cuadrados donde se producen más de 150 toneladas día, con la capacidad de incrementar a 300 toneladas diarias; gracias a su infraestructura, a el nivel de compromiso de su personal y al control interno en cada una de sus operaciones.

Producen más de 2 billones de chupetas al año, demostrando un constante crecimiento en un mercado global que cambia constantemente.

6.2.3. Quala. Compañía Internacional dedicada a la producción y comercialización de alimentos no perecederos.

Quala es una Compañía Colombiana que ha crecido gracias al talento de personas creativas y comprometidas con el desarrollo del País. Desde sus inicios, en el año 1980, ya tenía una visión clara: ser una de las empresas líderes y de mayor crecimiento. Hoy cuenta con 17 marcas líderes y de excelente calidad, que están a la cabeza del mercado y que se han convertido en las preferidas de los colombianos.

Quala es una compañía que factura más de 240 mil millones de pesos en el año, ocupando el puesto número 10 en la producción de alimentos industrializados. En la actualidad cuenta con 2500 empleados directos y 1.200 empleados indirectos.

Quala ocupa el puesto número 20 dentro del ranking de las 150 principales empresas colombianas anunciantes en televisión. Tiene una estructura de ventas intensiva, innovadora y con tecnología de punta. El cubrimiento se hace en el territorio nacional con una fuerte distribución y tiene sedes en las principales ciudades; Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín.

Atiende 120.000 clientes directos en más de 600 municipios haciendo que Quala se destaque entre las cinco primeras empresas más grandes de distribución de todo el país.

Quala tiene el mérito de haberse convertido en una gran multinacional en poco tiempo, enfocándose al mercado de América Latina al llegar a países como Venezuela, República Dominicana y Ecuador, en donde cuenta con instalaciones propias que dejan el nombre de Colombia en alto, lujo que no se puede dar cualquier empresa y Quala lo ha hecho posible y sus ojos están puestos en la conquista del mercado Latinoamericano. Quala siempre llevará progreso y desarrollo mejorando el nivel de vida de las personas con productos innovadores y de excelente calidad. ¿Por qué Quala ha sido tan exitosa? Por la focalización en mercadeo, se concentra en entender los gustos y necesidades del consumidor y desarrolla productos diferenciados por su gran flexibilidad al cambio y lo más importante “su gente”.

Quala es una compañía líder en el mercado, sólida, creativa, alegre, con ideas frescas e innovadoras, dispuesta a contribuir al desarrollo de Colombia y de América Latina.

Administración y Finanzas: Su objetivo es garantizar que toda la compañía pueda funcionar gestionar en forma sencilla, eficiente y estandarizada, al menor costo, se caracteriza por mantener una alineación total con las de la organización, de manera que su gestión más que ser un soporte se encuentra orientada a garantizar el logro de los resultados de la empresa al menor costo y con la máxima productividad y efectividad.

Son Exitosos por:

- ❖ Garantizar la utilización de procesos eficientes que aseguren el logro de los resultados.

- ❖ Suministrar información ágil y a la medida de nuestros clientes internos y externos que facilitan la toma de decisiones estratégicas y de gestión.
- ❖ Apoyar la operación del área y la organización con recursos tecnológicos óptimos que faciliten el análisis y toma de decisiones.
- ❖ Garantizar el manejo óptimo de los recursos que administramos buscando un alto impacto en la rentabilidad.

6.2.4. Postobon. La historia de Postobon se inicia entre las calles Colombia y sucre en el centro de Medellín. Allí el prominente hombre de negocios Don Gabriel Posada y el afamado boticario don Valerio Tobón, comenzaron la fabricación de bebidas gaseosas el 11 de octubre de 1904. Aunque fueron modestos sus comienzos, en la nueva empresa ya se aseguraba el éxito que hoy ostenta y solo tuvo que pasar un mes, para que fuera reconocida con el diploma de honor y la medalla de primera clase del primer certamen industrial que se realizo en Medellín.

Fue “cola-champaña” el nombre de la primera bebida que produjo la fabrica posada y Tobón, una bebida gaseosa que se volvió famosa en cantinas, tiendas, clubes sociales y en los propios hogares, a donde llegaba en carretillas tiradas por mulas. Debido a dificultades geográficas que no les permitían llegar a ciertos lugares con sus productos, Posada y Tobón se lanzaron a conquistar nuevos mercados, abriendo una fabrica en Manizales, en 1906 y luego otra en Cali, en agosto del mismo año. A partir de allí Postobón empezó a tener presencia en toda Colombia.

Sus cambios más significativos: Se dotó a la empresa con la flota más moderna y eficaz de América Latina. Se adquirió una sede central para la compañía en el edificio Coltejer en Medellín. Se implemento nueva tecnología en las diferentes plantas del país, Se inicio el patrocinio a los diferentes deportes, especialmente al ciclismo. Se obtuvo la franquicia para embotellar Pepsi Cola

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

- ❖ **Medición de resultados:** Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.
- ❖ **Corrección:** Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.
- ❖ **Retroalimentación:** Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- ❖ Cantidad
- ❖ Tiempo
- ❖ Costo
- ❖ Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

7. IDENTIFICACION DE RIESGOS

Todo rendimiento de una organización se ve amenazado por factores internos y externos. Independientemente de que el objetivo sea, explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos debería tener en cuenta lo que pueda surgir. Es fundamental que todos los riesgos sean identificados.

A nivel empresa, los riesgos pueden ser por factores externos y/o internos:

7.1. FACTORES EXTERNOS

- ❖ Avances tecnológicos.
- ❖ Cambios en las expectativas y gustos de los clientes.
- ❖ Nuevas normativas regulatorias.
- ❖ Cambios climatológicos.

7.2. FACTORES INTERNOS

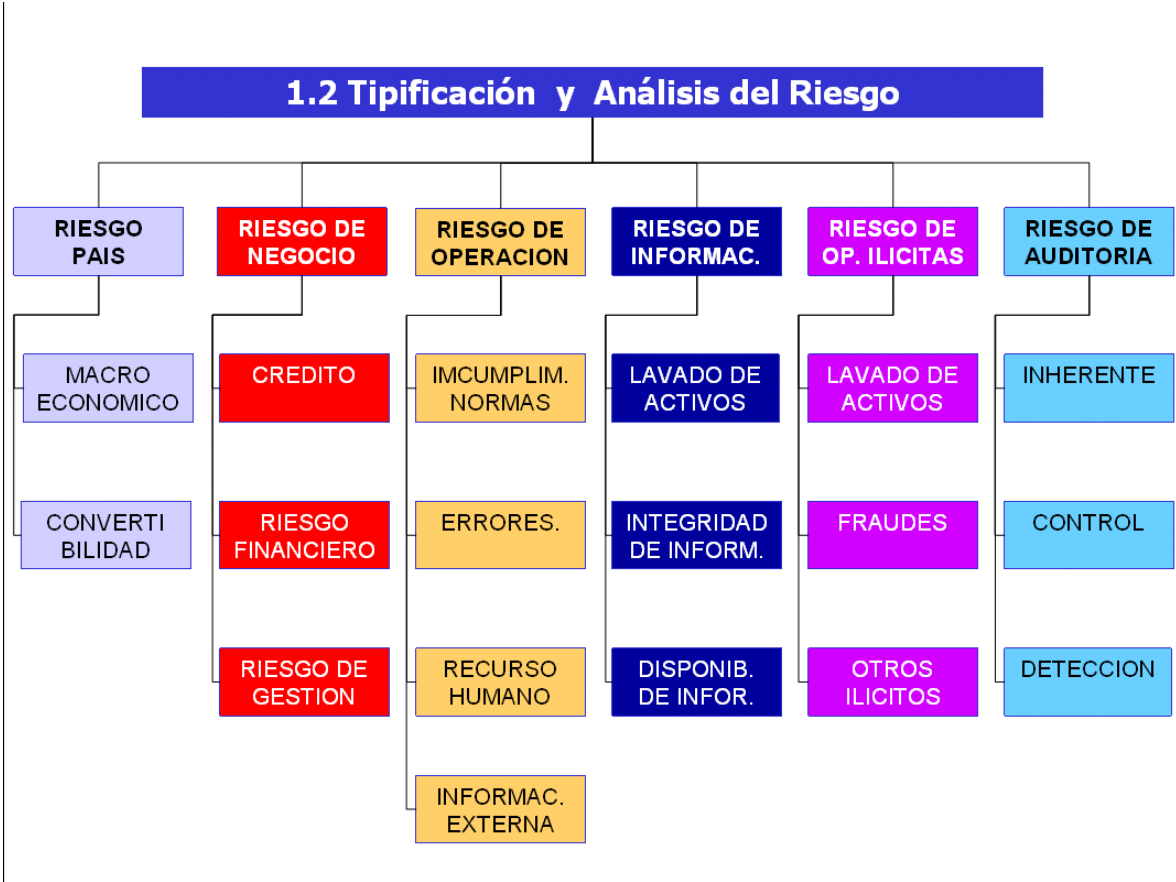
- ❖ Problemas con el sistema de información.
- ❖ Calidad profesional de los empleados.
- ❖ Aplicación errónea de recursos.

Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y largo plazo y con la planificación estratégica. Resulta importante que la dirección analice muy cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos como por ejemplo cambios de competidores, competidores nuevos, etc. Una vez identificados los factores importantes, la dirección debe analizar su relevancia y establecer vínculos entre los factores de riesgo y las actividades del negocio.

Las empresas deben propender por crear valor a sus protectores, dueños y accionistas, así como también enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para proveer una estructura conceptual y así enriquecer su capacidad para generar valor.

La administración es responsable por identificar tales riesgos y responder por ellos.

Figura 10. Tipificación del riesgo.



FUENTE: Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis caso. Rodrigo Estupiñán. Roesga (1998).

A continuación se relaciona algunos riesgos que Procesadora Avícola Piku S.A. se ve implicada por el tipo de negocio.

Tabla 11. Lista de riesgos Procesadora Avícola Piku S.A.

Riesgo país	Dentro del riesgo país, encontramos el narcotráfico y los grupos alzados en armas, que a causa de las luchas por el poder, se dan los desplazamientos forzados, ocasionando más pobreza y menos recursos económicos para compra
Riesgo Legal	La empresa no cuenta con una presencia jurídica constante que sirva de apoyo en la formalización de contratos contractuales y extracontractuales, así como en el seguimiento y cumplimiento de los lineamientos establecidos en la reglamentación legal o por entes de control y vigilancia.
Estructura de Control Interno	Aun que la compañía cuenta con un departamento de auditoría interna, no realiza evaluaciones estratégicas con el propósito de prevenir la exposición no intencional a riesgos y asegurar el desarrollo del negocio hacia los objetivos propuestos, garantizando que los procedimientos preestablecidos se observen por los responsables y se actualicen permanentemente, puesto que la auditoria esta mas enfocada a la parte operativa y de proceso.
Estructura de Control Interno	No hay claridad en los objetivos organizacionales, por lo cual no se puede medir el cumplimiento de los mismos, ni la responsabilidad de cada área en su mejoramiento continuo.
Riesgo de operación	En cuanto a sus proveedores es un riesgo ya que no son proveedores constantes, se debe verificar fichas técnicas de los mismos, al igual que negociar los plazos de pago y el cumplimiento de las entregas.
Riesgo de negocio	No se cuenta con un plan presupuestal en ejecución, el cual me permita controlar el gasto por áreas y cumplimiento del mismo.
Financiero	Aun que se cuenta con una herramienta muy completa en cuanto a la programación de pago de los proveedores, no se tiene la coordinación, autonomía y apoyo de las otras área para cumplimiento de la misma

Fuente: El autor

7.3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

7.3.1. Narrativa y conocimiento de la estructura del control interno. Se realizaron entrevistas a los jefes de cada una de las áreas con el fin de conocer los controles que maneja la organización del desarrollo de sus procesos.

Tabla 12. Narrativa y conocimiento de la estructura de control interno

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR			
INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR	Se tiene una lista de clientes, los contactan de acuerdo a los productos que estén necesitando.	Adriana Guzmán	Facturación
	Se indaga sobre las necesidades de cada uno.	Adriana Guzmán	Facturación
	Se prepara una propuesta de los productos para cumplir con los requerimientos de los clientes.	Adriana Guzmán	Facturación
	Se elabora la factura de venta.	Adriana Guzmán	Facturación
	Los desembolsos los hacen directamente a la cuenta bancaria, en algunos casos se dan recibos de caja.	Adriana Guzmán	Facturación
	Se tiene control sobre el saldo de cartera y se concilia con el modulo de contabilidad.	Adriana Guzmán	Facturación

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
	El recaudo es controlado por Sandra Pazmiño y Adriana Guzmán.	Adriana Guzmán	Facturación
	Los registros de entrada de dinero son hechos por la contadora mediante extracto bancario.	Adriana Guzmán	Facturación
	Preparan informes de cuentas por cobrar y de ingresos analizados por la contadora.	Adriana Guzmán	Facturación
	Las funciones las cumplen tres personas en cuanto a recaudo, verificación y registro.	Adriana Guzmán	Facturación
	Las facturas de venta se manejan en computador y se tiene control numérico de estas por parte de la administración.	Adriana Guzmán	Facturación
	Las facturas de venta especifican y en ocasiones utilizan cuentas de cobro.	Adriana Guzmán	Facturación
	El cobro de las facturas se hace mediante vía telefónica.	Adriana Guzmán	Facturación
	Manejan clientes especiales como supermercados y tiendas.	Adriana Guzmán	Facturación

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
COMPRAS Y PROVEEDORES			
COMPRA Y PROVEEDORES	Se hace un análisis según el proyecto que se inicia.	Diana Orozco	Compras
	Del presupuesto que se maneja distribuye para diferentes compras.	Diana Orozco	Compras
	Entre las compras determinan un porcentaje para gastos de oficina el cual es de un % del monto recibido las compras, se hacen en cualquier empresa que los tenga los materias.	Diana Orozco	Compras
	Inspección de los materiales.	Diana Orozco	Compras
	Las compras las realiza Diana Orozco y la persona según sus requerimientos.	Diana Orozco	Compras
	Se elabora un comprobante de egreso con su respectivo documento equivalente.	Diana Orozco	Compras
	Se solicita RUT a cada una de las personas a las que se realiza un pago.	Amparo Méndez	Compras
	Se archiva en orden cronológico y en una carpeta correspondiente.	Diana Orozco	Compras

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
-------	-------------------	------------------------	-------------------

NOMINA Y PERSONAL			
NOMINA Y PERSONAL	El personal que la compañía tiene es por prestación de servicios ya que fijos están diez personas y los otros actores y demás profesionales se contratan por la duración del proyecto.	Liliana González	Gestión Humana
	Como requisito mensual el pago de los aportes parafiscales.	Liliana González	Gestión Humana
	A través de una cuenta de cobro, muchas veces con su documento interno de contabilidad y el RUT, entregan a Procesadora Avícola Piku S.A. para hacer el respectivo pago por la labor.	Liliana González	Gestión Humana
	Tienen establecidas las funciones director, secretaria y tesorero.	Liliana González	Gestión Humana
	Se dan unas bonificaciones a cada uno de los empleados, por labor concluida y/o contrato logrado.	Liliana González	Gestión Humana

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
-------	-------------------	------------------------	-------------------

TESORERÍA			
TESORERÍA	Existe un manual de tesorería.	Silene Rendón	Tesorería
	La persona encargada está pendiente de la cartera.	Silene Rendón	Tesorería
	Hace conciliación con el modulo contable de cartera.	Silene Rendón	Tesorería
	Se hace cobranza.	Silene Rendón	Tesorería

CICLO	PROCESO-ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	CARGO RESPONSABLE
ELABORACIÓN DE REPORTES FINANCIEROS			
ELABORACIÓN DE REPORTES FINANCIEROS	La contadora entrega informes de cuentas por pagar y por cobrar.	Patricia Fernández	Contabilidad
	Se hacen reportes a los clientes de los avances de cada uno de los proyectos.	Patricia Fernández	Contabilidad
	El director presenta cada 6 meses informe de gestión a la Junta directiva.	Patricia Fernández	Contabilidad

Fuente: El autor

7.3.2. Evaluación por ciclos operacionales. El enfoque para efectuar la evaluación del control interno, mediante una revisión más analítica y profunda de los procesos, requiere que se agrupen en forma ordenada las transacciones características de cada negocio.

Aunque las empresas tienen diferentes clases de transacciones según sus características, para efectos prácticos las organizamos de acuerdo con el desarrollo normal de las

mismas y a continuación relacionamos los siguientes ciclos típicos aplicables a Procesadora Avícola Piku S.A.

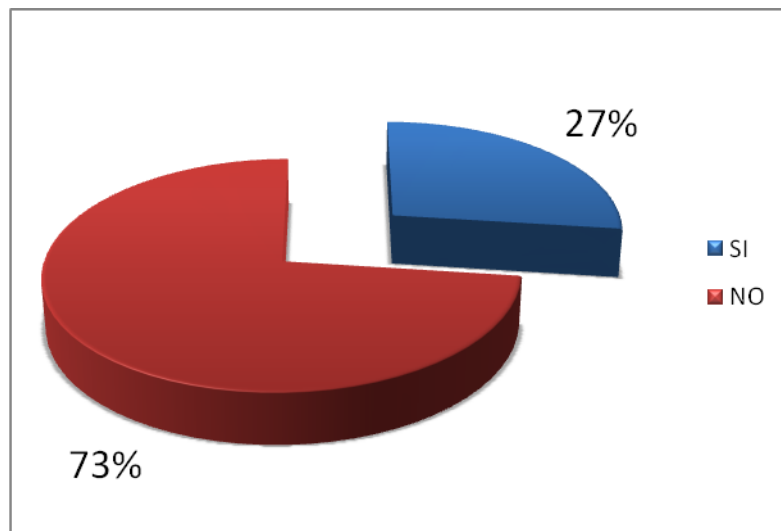
Tabla 13. Conocimiento general del cliente.

1. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	SI	NO
¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?		X
¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?	X	
¿Los deberes del contador general están, separados de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?		X
¿Tiene la empresa un departamento de auditoría que opere en forma autónoma?		X
¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda la oficina o dependencia de la empresa?		X
¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?		X
¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?		X
¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?	X	
Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas están provistos de: 1. ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto? 2. ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobadas previamente, límite y monto de las mismas?	X	
¿Los funcionarios que manejan fondos o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantías?		X
¿Parece adecuado el monto de tales seguros o garantías?		X
Utiliza la empresa para efectos de control: 1. ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?	X	
¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?		X
¿Con referencia a las conexiones de los funcionarios y empleados: Carecen estos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?		X
¿Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñan labores principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?		X
CICLO TRANSACCIONAL GENERAL	4	11

Fuente: El autor

Figura 11. Conocimiento del cliente.

GRAFICAS GENERAL		%
TOTAL DE PREGUNTAS	15	100%
RESPUESTAS SI	4	27%
RESPUESTAS NO	11	73%



Fuente: El autor

Se pudo evidenciar que la organización tiene falencias en un 73%, debido a su estructura organizacional, por tanto debe reforzar en cuanto a las funciones y líneas de responsabilidad de cada área, haciendo que los empleados tengan un grado de compromiso ante la entidad.

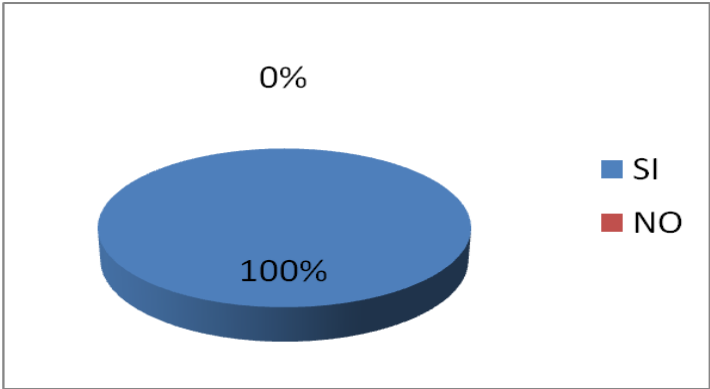
Tabla 14. Aspectos legales.

2. NORMAS LEGALES	SI	NO
¿La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, conforme lo dispone en Código de Comercio?	X	
¿El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establecen en la escritura?	X	
¿El objeto social, enuncia en forma clara y completa las actividades principales de la empresa?	X	
¿La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores y de las que reservan los conforme a la regulación legal de la sociedad que se constituye?	X	
¿La duración precisa de la sociedad y las causas de disolución anticipada de la misma?	X	
¿El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones cuando esta función no corresponda, por ley o por el contrato a todos o algunos de los asociados?	X	
¿Si intervinieron personas naturales, se indica su nacionalidad y el documento de identificación legal?	X	
¿La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o en qué condiciones, a falta de indicación, puedan hacerse distribuciones en especie?	X	
¿Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí con la sociedad con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral, o de amigables componedores?	X	
¿La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o la junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia?	X	
¿Las fechas en que deben hacerse inventarios y Balances generales y la forma en que han de distribirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con la indicio de las reservas que deben hacerse?	X	
CICLO TRANSACCIONAL LEGAL	11	0

Fuente: El autor

Figura 12. Aspectos legales.

GRAFICAS ASPECTOS LEGALES		%
TOTAL DE PREGUNTAS	11	100%
RESPUESTAS SI	11	100%
RESPUESTAS NO	0	0%



Fuente: El autor

La compañía está dentro de un alto cumplimiento es sus aspectos legales, se nota claramente un 100% de compromiso por parte de la Gerencia en este asunto.

Tabla 15. Caja y Bancos.

3. CAJA Y BANCOS	SI	NO
1. GENERALIDADES		
¿Las funciones de los encargados de valores y fondos son tales que no manejan registran ni preparan asientos para los libros generales de contabilidad, cuentas por cobrar?		X
¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?	X	
¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?	X	
¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo de la empresa?	X	
¿Si esta situación no se ha presentado, ha previsto el empresa algún procedimiento para notificar a los bancos sea necesario?		X
¿Todas las cuentas bancarias a nombre de la empresa, están registrada en cuenta de control en el mayor general o auxiliar?	X	
¿Los traspasos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable en forma tal que, tanto cargos como abonos queden registrados en una cuenta de control?	X	
¿Mantiene la empresa un control de los cheques posfechados?	X	
2. RECONCILIACIÓN DE SALDOS BANCARIOS.		
¿Las cuentas bancarias son reconciliadas regularmente por la empresa?	X	
¿Las reconciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros de la empresa?		X
¿Los extractos bancarios y los volantes de cheques pagados, se entregan directamente en sobre cerrado al empleado que prepara las conciliaciones?	X	
¿Los procedimientos para efectuar las reconciliaciones contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva reconciliación?	X	
a. ¿Comparación: del número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja?	X	
b. ¿Revisión de endosos en los bancos o de los volantes de los cheques?	X	
c. ¿Comparación con los saldos del mayor general?	X	
¿Un empleado sin injerencia en los ingresos o egresos de caja revisa todas las reconciliaciones y hace averiguaciones sobre las partidas poco usuales?	X	
3. COMPROBACIÓN POSTERIOR DE LA RECONCILIACIÓN.		
¿Las notas y avisos relacionados con débitos o créditos no aceptados por el banco son recibidos por un empleado distinto del cajero?	X	
Las transacciones de caja, sin excepción, se registran en la fecha que		
1. ¿Se recibe el dinero?	X	
2. ¿Se expiden los cheques?	X	
4. REVISIÓN DE CHEQUES.		

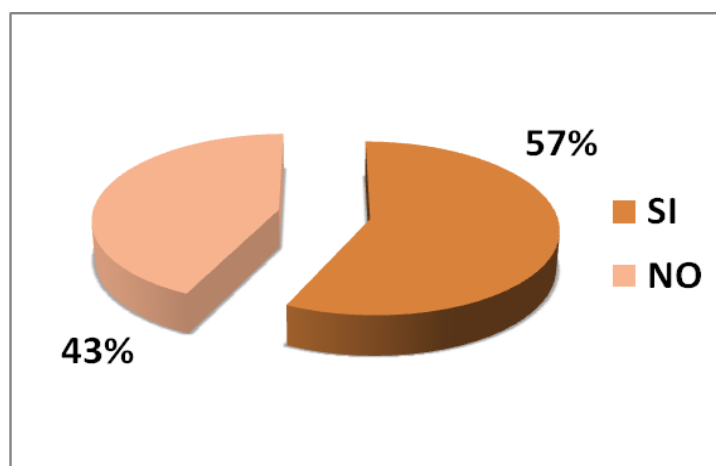
3. CAJA Y BANCOS	SI	NO
¿La existencia de chequeras en blanco está controlada en forma tal que evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?		X
¿La firma o contrafirma de cheques en blanco está prohibida?	X	
¿La práctica de girar cheques al portador está prohibida?	X	
¿Si los cheques son numeradas consecutivamente, son mutilados aquellos daños o anulados a fin de evitar su uso, y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?	X	
5. CONSIGNACIONES BANCARIAS.		
¿Se preparan duplicados de las consignaciones y estos son sellados por el banco y archivados cronológicamente?	X	
¿En caso afirmativo, se comparan tales duplicados con el libro de entradas de caja, al menos en forma selectiva por alguien diferente del cajero?	X	
¿Se comparan tales duplicados contra los recibos de caja para asegurarse de que los ingresos son depositados en las mismas especies en que fueron recibidos?		X
6. EFECTIVO EN CAJA.		
¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?		X
¿Los encargados del manejo de la caja menor son independientes del cajero general u otro empleado que maneja remesas de cheques u otra clase de dinero?	X	
¿La responsabilidad principal de cada fondo está limitada a una sola persona?	X	
¿Los fondos de caja menor, se limitan a sumas razonables según las necesidades del negocio?	X	
¿Los pagos de caja menor tienen un límite máximo?		X
Los comprobantes de caja menor son preparados en forma tal que no permita alteraciones por ejemplo:		
a. ¿La cantidad se escribe en letras y números?		X
b. ¿Son preparados con tinta?		X
¿Los comprobantes de caja menor tienen la firma del beneficiario?		X
¿Los cheques de reembolsos de caja menor se giran a favor del encargado del fondo?		X
¿Los anticipos a empleados que se hacen del fondo de caja menor, son autorizados por un empleado responsable que no tenga a su cargo funciones de caja?		X
¿Estos anticipos se hacen únicamente con el propósito de atender negocios normales de la empresa?		X
¿Al solicitar el reembolso de fondos para caja menor, se presentan los comprobantes de los gastos a fin de que sean inspeccionados por quien firma el cheque?	X	
¿Los comprobantes que justifican los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda "PAGADO" bajo la supervisión directa de quien firma el cheque, a fin de prevenir que tales comprobantes sean utilizados de nuevo para solicitar un pago ficticio?		X
¿Tales cancelaciones se hacen sobre una parte del comprobante que no pueda ser desprendida?		X
¿Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor, bien sea por el departamento de auditoría interna o por otra persona independiente de las labores de caja?		X

3. CAJA Y BANCOS	SI	NO
¿Si el fondo fijo se halla total o parcialmente depositado en una cuenta bancaria, se ha solicitado al banco no aceptar cheques para depositar en dicha cuenta, excepto aquellos expedidos por la empresa para reembolsar el valor de los gastos efectuados?		X
¿Fue hecho el arqueo por sorpresa? En caso negativo, se considera necesario hacer uno nuevo sorpresivo?		X
¿La empresa ha impartido instrucciones a los bancos para que no cambien en efectivo ningún cheque girado a favor de la misma?		X
CICLO TRANSACCIONAL CAJA Y BANCOS	25	19

Fuente: El autor

Figura 13. Caja y Bancos.

GRAFICAS CAJA Y BANCOS	%	
TOTAL DE PREGUNTAS	44	100%
RESPUESTAS SI	25	57%
RESPUESTAS NO	19	43%



Fuente: El autor

En este ciclo observamos que en un 57% la compañía aplica correctamente los procedimientos, pero que no son a veces las más adecuadas, debido a que en un 43% las respuestas fueron no, como es el manejo inadecuado de la caja menor.

Tabla 16. Cuentas por cobrar, ventas.

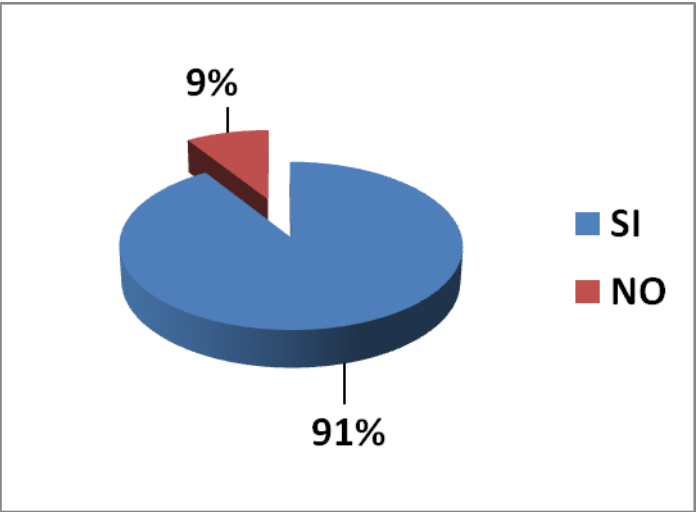
4. CUENTAS POR COBRAR, VENTAS Y COBRANZAS	SI	NO
1. FACTURACIÓN.		
Las funciones del departamento de facturación son independientes de las de:		
a. ¿Despachos?	X	
b. ¿Contabilidad?	X	
c. ¿Cobranzas?	X	
¿Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?	X	
¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	X	
¿Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en: cantidades? ¿Precios? ¿Cálculos?	X	
2. CRÉDITOS.		
Las personas autorizadas para aprobar notas de crédito son independientes del :		
a. ¿Departamento de Ventas?	X	
b. ¿Departamento de cuentas por cobrar?	X	
c. ¿Cajero?	X	
¿El departamento de contabilidad controla numéricamente o en otra forma, todas las notas de crédito y se cerciora que estén debidamente respaldadas?	X	
¿El departamento de crédito, o un empleado responsable que no maneja ninguna clase de fondos de la compañía, aprueba los descuentos tomados por clientes, que no hayan sido previamente autorizados?		X
¿La cancelación de deudas malas es revisada y aprobada por un funcionario responsable?	X	
¿Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante haber sido canceladas?	X	
3. OTRAS CUENTAS POR COBRAR.		
¿Se informa al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en transporte, pérdidas aseguradas, tan pronto se conocen?	X	
¿Los anticipos y préstamos a empleados son autorizados por un funcionario responsable?	X	
¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?	X	
¿El sistema provee un método adecuado para registrar en los libros anticipadamente el producto periódico de los alquileres, regalías, intereses y otros ingresos varios?	X	

4. CUENTAS POR COBRAR, VENTAS Y COBRANZAS	SI	NO
4. REGISTROS.		
¿El departamento de cuentas por cobrar funciona independiente de Cobranzas?	X	
¿Las cantidades que se registran en la cuenta de control son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?	X	
¿Todos los asientos en las cuentas individuales del cliente son registrados únicamente con base en copias de las facturas de ventas, recibos de caja y otros documentos debidamente autorizados?	X	
¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargo conserva los papeles de trabajo?	X	
¿Dichos balances son reconciliados con la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de las cuentas por cobrar?	X	
¿Un empleado distinto del encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?	X	
¿Se envía periódicamente extractos de cuentas a los clientes?		X
¿En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, la cinta de la registradora, las boletas de ventas, recibos mostrador y cualquiera otras informaciones similares son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?	X	
¿Se prepara periódicamente un análisis, por edades de las cuentas por cobrar y este análisis es revisado por un empleado que: No toma parte en el recibo de la compañía? ¿No participa en la aprobación o concesión de créditos?		X
¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	X	
¿Si las cobranzas son hechas en una agencia o sucursal se depositan los ingresos en una cuenta bancaria sujeta a retiros únicamente por la oficina principal?	X	
5. DOCUMENTOS POR COBRAR:		
¿La aceptación y prórroga de letras, pagares y cheques posfechados a favor de la compañía son aprobados por el jefe o gerente de crédito u otro funcionario autorizado?	X	
¿Se lleva un registro de documentos por cobrar?	X	
¿El local de los saldos pendientes en el registro, se compara contra la respectiva cuenta de control por alguien distinto de la persona que custodia los documentos?	X	
¿Los saldos pendientes en el registro de documentos por cobrar son comprobados periódicamente por medio de un examen independiente de los pagarés, letras y cheques respectivos?	X	
¿Los pagarés o letras descontadas son registrados en el mayor por medio de una cuenta especial que permita ejercer control contable sobre ellos?	X	
CICLO TRANSACCIONAL CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS	30	3

Fuente: El autor

Figura 14. Cuentas por cobrar, ventas.

GRAFICAS CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS		%
TOTAL DE PREGUNTAS	33	100%
RESPUESTAS SI	30	91%
RESPUESTAS NO	3	9%



Fuente: El autor

En cuanto al ciclo de cuentas por cobrar la compañía en un 91% cumple cabalmente con los controles y procedimiento, se debe reforzar en un 9% hacia la comunicación con el cliente, a través de los estados de cuenta y de los análisis de cartera.

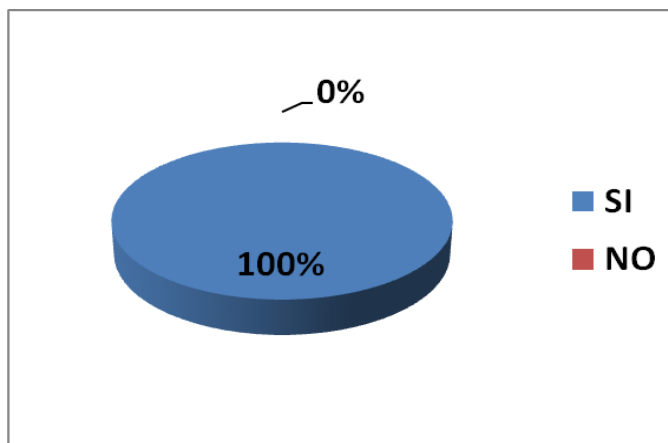
Tabla 17. Inventario.

5. INVENTARIOS	SI	NO
1. REGISTROS:		
¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes?	X	
2. CONTROL CONTABLE		
¿El personal del departamento de contabilidad o auditoría interna revisa los precios unitarios. Los cálculos y sumas en los inventarios físicos?	X	
CICLO TRANSACCIONAL INVENTARIOS	2	0

Fuente: El autor

Figura 15. Inventarios.

GRAFICAS INVENTARIOS			%
TOTAL DE PREGUNTAS	2		100%
RESPUESTAS SI	2		100%
RESPUESTAS NO	0		0%



Fuente: El autor

Para este rubro de inventarios tenemos un total de 100% de respuesta positivas, ya que la organización maneja inventarios de una manera adecuada.

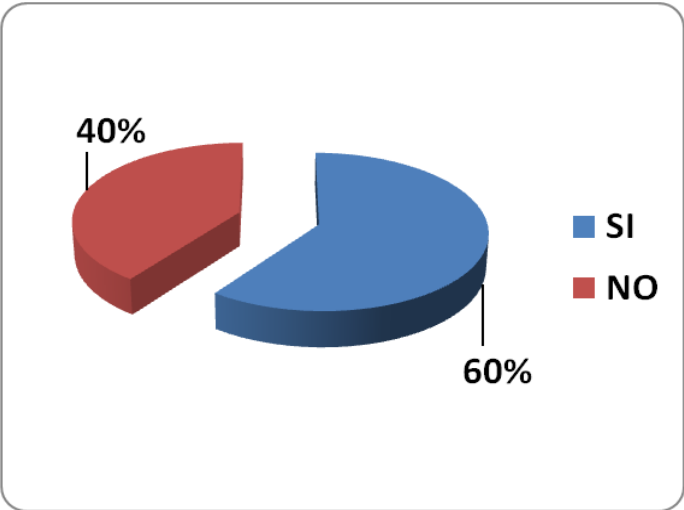
Tabla 18. Propiedad Planta y Equipo.

6.PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	SI	NO
1. ADICIONES:		
Los procedimientos de la empresa requieren de un funcionario o un comité de compras autorice previamente los desembolsos por concepto de:		
a. ¿Adiciones de activos fijos?	X	
b. ¿Reparaciones y mantenimiento?	X	
¿Se comparan los gastos reales con los autorizados y en caso de que aquellos se hayan excedido, se obtienen autorizaciones adicionales?	X	
¿Los procedimientos de la empresa permiten establecer, si los artículos han sido recibidos y los servicios prestados?	X	
¿Tiene la empresa normas adecuadas para diferenciar las adiciones de activos fijos de los gastos por reparaciones y mantenimiento?		X
2. DISPOSICIONES, RETIROS, ETC.:		
¿Los procedimientos de la empresa requieren que se produzca una autorización escrita para la venta, retiro y desmantelamiento de activos fijos?		X
¿Se envía una copia de la autorización directamente al departamento de contabilidad por la persona que la aprueba?	X	
¿Los créditos a las cuentas del activo fijo se basan en la información contenida en tales autorizaciones?	X	
¿Las autorizaciones para adquisición de elementos nuevos indican las unidades que van a ser reemplazadas?		X
3. REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS.		
¿Las cuentas de activos fijos están respaldadas por registros auxiliares adecuados?	X	
¿Tales registros son manejados por personas distintas de aquellas responsables por las propiedades?	X	
¿Se cuadran con las cuentas de control en el mayor general, por lo menos una vez al año?	X	
¿Periódicamente se toman inventarios físicos de los archivos fijos bajo la supervisión de empleados no responsables por su custodia ni por su registro contable?		X
Respecto a herramientas pequeñas:		
a. ¿Se hallan bien guardadas y bajo la custodia de unas personas responsables?		X
2. ¿Se entregan únicamente mediante órdenes de entrega debidamente aprobadas?		X
CICLO TRANSACCIONAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9	6

Fuente: El autor

Figura 16. Propiedad Planta y Equipo.

GRAFICAS PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		%
TOTAL DE PREGUNTAS	15%	100%
RESPUESTAS SI	9%	60%
RESPUESTAS NO	6%	40%



Fuente: El autor

El ciclo de propiedad, planta y equipo presenta un 60% de acciones correctas, pero vemos un 40% que no se esta cumpliendo por no tener un cuadro de relación de activos fijos de la compañía, no se ve la protección y salvaguarda de los activos fijos, la administración debe reforzar el tema de la seguridad de los bienes de la compañía.

Tabla 19. Cuentas por Pagar, Compras y Gastos.

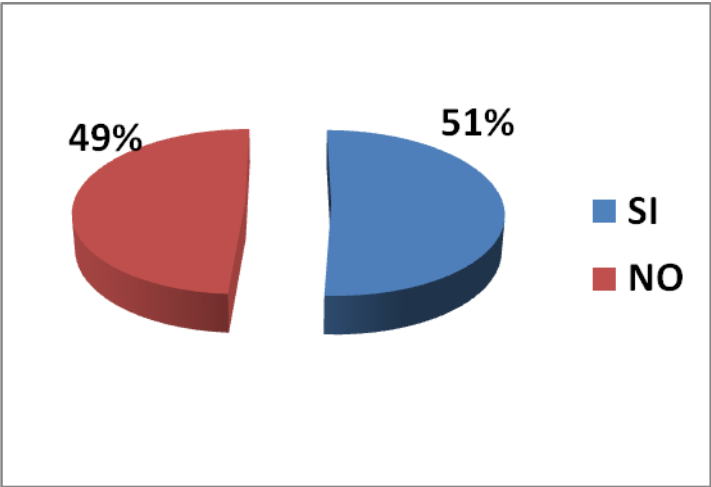
7. CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS	SI	NO
1. COMPRAS.		
Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de:		
a. ¿Contabilidad?		X
b. ¿Recibo?	X	
c. ¿Despacho?	X	
¿Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante las órdenes de compras y con base en cotizaciones?		X
¿Quiénes están autorizados para firmar las órdenes de compra?	X	
Compara el departamento de contabilidad:		
a. ¿Los precios y condiciones de las facturas?		X
b. ¿Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra?		X
c. ¿Se revisan los cálculos en las facturas?		X
¿El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?		X
¿Se revisan periódicamente los precios de compra por un empleado que no tenga conexión alguna con compras, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?		X
2. RECIBO:		
Están las funciones del departamento de recibo separadas de:		
a. ¿Contabilidad?	X	
b. ¿Despacho?		X
c. ¿Manejo de almacén?		X
¿Una copia del informe de recibo se envía directamente al departamento de contabilidad?	X	
¿El departamento de contabilidad compara este informe sin las facturas?		X
¿El departamento de recibo prepara informe de los artículos recibidos y conserva una copia de tales uniformes?		X
¿Se efectúa un conteo efectivo de los artículos recibido, sin que la persona que los lleva a cabo sepa de antemano las cantidades respectivas?	X	
¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de despacho?		X
3. FLETES.		
¿Las cuentas de fletes son revisadas por un empleado familiarizado con las tarifas?		X
¿Existe un procedimiento que prevenga el doble pago de fletes, tal como anotar el número de la guía en la factura o adjuntar copia de la guía?	X	
¿Los procedimientos de la compañía permiten establecer que los cargos por fletes y transporte se hagan en pago de servicios realmente prestados?	X	
4. DISTRIBUCIÓN Y REGISTRO DE CARGOS.		

7. CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS	SI	NO
¿La distribución de cargos es revisada por una persona responsable distinta de quién la hizo?	X	
¿Se preparan regularmente balances de prueba de registro de comprobantes o auxiliar de cuentas por pagar?	X	
¿Un empleado distinto del que lleva las cuentas por pagar comprueba los totales de la relación y compara las partidas individuales contra: los registros respectivos?	X	
¿Se reconcilian los balances de prueba contra la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de manejar las cuentas por pagar?	X	
5. OTROS GASTOS.		
¿Las facturas que no sean por materiales o mercancías, por ejemplo: propaganda honorarios, arrendamientos, gastos de viaje, etc. Son aprobados antes de su pago por los respectivos jefes de departamento?	X	
¿Se revisan tales facturas en cuanto a su necesidad y corrección y son aprobadas por un empleado o departamento distinto de aquel en el que se haya originado?	X	
¿Se comparan los cargos por concepto de propaganda contra los presupuestos y se obtienen explicaciones satisfactorias cuando se observan diferencias apreciables?		X
¿Las cuentas por propaganda se comprueban periódicamente contra los avisos y/o programas y las tarifas se comparan contra cotizaciones, etc...?		X
¿Tiene la empresa procedimiento satisfactorio para la aprobación de reembolsos por concepto de gastos de viaje y otros similares?		X
¿Tal empleado tiene la información necesaria para la aprobación de dichos pagos?	X	
¿Se ha designado a un empleado para llevar un registro de pagos periódicos, tales como honorarios y el mismo los aprueba para prevenir que se omitan su pago o que se paguen dos veces?	X	
6. APROBACIÓN Y PAGO.		
¿Un empleado que no intervenga en su preparación o aprobación, revisa las facturas o comprobantes teniendo en cuenta que los documentos que las respaldan están completos?		X
¿Las facturas o documentos de soportes se suministran completos al encargado de firmar cheques y este los revisa antes de firmar?	X	
¿Si se recibe una factura de un proveedor con quien no se haya negociado anteriormente, se toman las medidas para asegurarse que tal proveedor no es ficticio?		X
¿Se cancelan satisfactoriamente las facturas y demás documentos de soporte al tiempo de efectuar el pago, por o en presencia de quien firma el cheque?	X	
¿Se entregan los cheques firmados directamente a una persona distinta de quien los haya solicitado, preparado o registrado?	X	
CICLO TRANSACCIONAL CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS	19	18

Fuente: El autor

Figura 17. Cuentas por pagar, Compras y Gastos.

GRAFICA CUENTA POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS		%
TOTAL DE PREGUNTAS	37%	100%
RESPUESTAS SI	19	51%
RESPUESTAS NO	18	49%



Fuente: El autor

En el ciclo de cuentas por pagar, compras y gastos, dentro del 49% negativo vemos que se necesita mas control en la parte de requerimiento de materiales pues se establece un presupuesto el cual no se esta cumpliendo, adicional a esto se deben revisar los materiales y trabajar con proveedores que den alta calidad a las compras que hace la organización.

Tabla 20. Nómina.

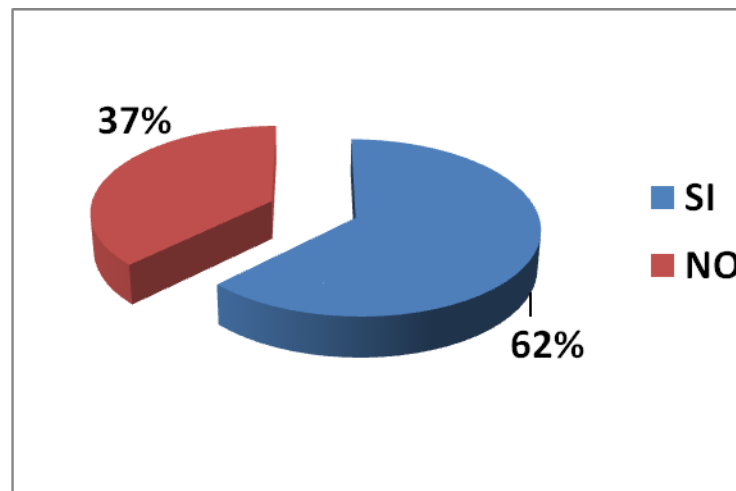
8. NÓMINA	SI	NO
1. REGISTRO DE PERSONAL		
El archivo individual de cada trabajador contiene:		
¿Fecha de entrada?	X	
¿Cambios, aumentos, debidamente aprobados?	X	
¿Bases del sueldo o jornal?	X	
¿Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo?		X
¿Autorizaciones para el descuento del salario?		X
¿Acumulación de pagos de salarios prestaciones de cada trabajador?	X	
¿Contrato de trabajo?		X
¿Examen médico de ingreso y evidencia de la renuncia a que hubiere lugar?	X	
¿Aviso a los diferentes fondos y EPS para efectos de la inscripción del trabajador?		X
¿Investigaciones efectuadas para la contratación del trabajador?	X	
¿Otras informaciones para cumplir disposiciones legales?	X	
¿Se ha establecido que todas las autorizaciones, especialmente sean notificadas prontamente al departamento de liquidación de nómina?		X
2. REGISTROS DE TIEMPO		
Los tiquetes por trabajo a destajo, tarjetas de tiempo, informes de producción, etc., sobre los cuales se basa el pago, son aprobados por un capataz o jefe de departamento que no intervenga en :		
a. ¿Preparación de las nóminas?		X
b. ¿El pago?		X
Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobados por empleados que supervisan las actividades pero que no:		
a. ¿Preparan las nóminas?		X
b. ¿Ni hacen el pago?		X
3. PREPARACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LAS NÓMINAS		
Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en:		
a. ¿Preparación?	X	
b. ¿Autorización?	X	
c. ¿Pagos?	X	
¿La nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son aprobadas por un empleado responsable?	X	
¿La distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son revisadas por alguien distinto del departamento de liquidación de nómina?		X
4. PAGOS DE NOMINAS Y PRESTACIONES SOCIALES		
El pago, bien en cheque o en efectivo, es hecho por empleados que:		

8. NÓMINA	SI	NO
a. ¿No intervienen y no controlan la preparación de las nóminas?	X	
b. ¿No son responsables por la contratación o despido del personal?	X	
c. ¿No aprueban los informes de tiempo?		X
La cuenta bancaria de sueldos y liquidación de prestaciones sociales es reconciliada regularmente por un empleado que no tenga conexión alguna con la:		
a. ¿Preparación de la nómina?	X	
b. ¿Entrega de cheques?	X	
¿Cuando el pago se hace en efectivo, se obtienen recibos?	X	
¿Si es así; se comparan tales recibos con las firmas que aparecen en el archivo, por alguien independiente del departamento de liquidación de nóminas?	X	
¿El empleado que efectúa el pago informa directamente a contabilidad aquellos sueldos o jornales y prestaciones sociales no reclamadas?	X	
CICLO TRANSACCIONAL NÓMINA	18	11

Fuente: El autor

Figura 18. Nómina.

GRAFICAS NÓMINA		%
TOTAL DE PREGUNTAS	29%	100%
RESPUESTAS SI	18%	62%
RESPUESTAS NO	11%	37%



Fuente: El autor

En la parte de Nómina vemos que se esta cumpliendo un 62% del cumplimiento de las tareas, pero hay que poner cuidado en el 37% que dio negativo, esta parte hay que que estudiarla y dirigir los esfuerzos para mejorarlo.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

8.1. ANALISIS DE LAS ACTUALES SITUACIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO EN LA PROCESADORA AVÍCOLA PIKU S.A.S.

Se ha adelantado el estudio y evaluación del control interno basados en el COSO ERM y los procedimientos establecidos por la gerencia sobre las distintas áreas de la compañía, alternando con algunas pruebas de cumplimiento, revisión de soportes y procedimientos, de las cuales su resultado y respectivas recomendaciones son enumeradas en la propuesta de mejoramiento.

Se presentan algunas sugerencias constructivas para la consideración de la administración, como parte del proceso continuo de modificación y mejoramiento de la estructura de control interno existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos y financieros.

Estas sugerencias requieren un soporte de la estructura organizacional y operativo adecuado, un sistema de información suficiente, seguro y ágil que soporte el cambio, así como la documentación de procesos, procedimientos y controles que contribuyan a la reducción de riesgos y al suministro de información oportuna para la toma de decisiones, la atención de clientes y la atención de requerimientos legales.

Se considera prudente llamar la atención para que se revise estratégica y profundamente la necesidad de fortalecer el sistema de información, ajustar la estructura organizacional de soporte del área administrativa y contable y la necesidad de actualizar permanentemente los procesos, procedimientos y controles, pues las desviaciones identificadas se constituyen en deficiencias que afectan o pueden afectar el regular y ordenado desarrollo de las actividades de la organización, y a su vez pueden afectar adversamente la capacidad de la administración para desarrollar su gestión.

Igualmente en cada punto hallarán las recomendaciones que pueden contribuir al fortalecimiento del control interno y los procedimientos dentro de la organización que permitan minimizar en cuanto sea posible la ocurrencia de errores o fraudes que puedan afectar la continuidad del negocio.

A continuación encontrarán una serie hallazgos de mayor impacto, que de igual manera se espera contribuyan al mejoramiento de los controles contables y administrativos de la compañía:

8.1.1. AREA ADMINISTRATIVA

- ❖ Diseñar e implementar formas de expresión del comportamiento de los valores y principios del código de ética de Procesadora Avicola Piku S.A., donde estén expresados los valores, y realizar el proceso de socialización e interiorización en los diferentes niveles y establecer mecanismos de difusión que promuevan la apropiación de los mismos.
- ❖ Definir políticas donde se refleje la expresión del comportamiento con relación a los valores institucionales establecidos en el código de ética.
- ❖ Dar el reconocimiento del nivel directivo de la importancia del Sistema de Control Interno en la gestión de la entidad y acciones específicas que demuestren el compromiso y disposición de la administración para fortalecer el Sistema de Control Interno. Y ofrecer a sus clientes la garantía de una entidad fortalecida en el marco de valores y principios para el adecuado manejo de los recursos y cumplimiento de su función social para la satisfacción de necesidades.
- ❖ Iniciar un plan de gestión, en programas de gerencia del riesgo, que incluya la identificación, valoración, análisis, manejo, plan y establecimiento de políticas para la administración del riesgo.
- ❖ Desarrollar la metodología para la identificación y valoración del riesgo institucional y por dependencia.
- ❖ Elaborar el plan de manejo del riesgo que permita evadirlo o disminuir sus efectos, en caso de presentarse, diseñar los indicadores de riesgo mínimo.

- ❖ Establecer programas de seguimiento a los riesgos identificados.
- ❖ Identificar la metodología de seguimiento a la gestión con base en indicadores y reuniones periódicas del comité de coordinación del sistema de control interno.
- ❖ Posterior al responsable del control interno, elaborar el correspondiente plan de mejoramiento. Realizar programas de seguimiento al avance del plan de perfección.
- ❖ Crear un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar los resultados parciales y totales y su impacto social. Implementado metodologías de evaluación del Sistema de Control Interno, o programas de auditoría interna, programas de verificación, conforme lo establecen las normas y directrices para la verificación y evaluación de la gestión institucional, de manera integral, periódica y continua, esto a través de reuniones de presentación de cuentas y resultados parciales y del establecimiento de la metodología de evaluación del Sistema de Control Interno.
- ❖ Reforzar el flujo de información que afectan la comunicación y articulación entre las áreas, adelantar la función de archivo, crear comunicación entre las áreas para generar información oportuna o para optimizar el uso de los recursos disponibles, o para lograr adquisiciones o compras con mejores precios, a través de la elaborar el flujo de información y compras de acuerdo a necesidades previamente identificadas, avanzar con mayor agilidad en el proceso de la función archivo, y realizar las compras de acuerdo con necesidades y establecimiento de niveles de requerimientos.
- ❖ Verificación de todos aquellos mecanismos que garantizan la salvaguarda y seguridad a nivel de activos e información, adquirir una caja fuerte donde se custodien dichos valores, hacer un mantenimiento a la puerta de la oficina con el fin de poder salvaguardar los activos fijos y de información de toda la compañía.

8.1.2. AREA ORGANIZACIONAL

- ❖ Con el respaldo del nivel directivo, institucionalizar reuniones de autoevaluación con base en indicadores. Cada jefe de dependencia, debe presentar informes de avance del desarrollo de los objetivos y establecer los ajustes y correctivos necesarios. Diseñar y formular indicadores de gestión, buscar la metodología

establecida para el sí de objetivos y procesos de análisis y evaluación parcial y total de los resultados en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ❖ Hablar el mismo idioma en cuanto al significado de sistema de control interno, que sea el mismo en todos los funcionarios. Crear los mecanismos que faciliten el ejercicio del autocontrol, el mejoramiento continuo y la disminución de los riesgos de corrupción.
- ❖ Estimular el compromiso en el nivel directivo sobre la importancia del Sistema de Control Interno y su contribución a la gestión institucional. Realizar mesas de trabajo sobre la conceptualización del Sistema de control Interno. Elaborar un documento sobre las responsabilidades de cada área en el sistema de control interno.
- ❖ Crear y establecer mecanismos que faciliten o promuevan la cultura del diálogo institucional, a través de adecuados procedimientos de comunicación interna.
- ❖ Deben existir políticas por escrito para la selección y contratación del personal y seguir el conducto regular en cuanto a soportes se requieren.
- ❖ Establecer programas y políticas de conservación de la misión institucional, continuar con la implementación de la función de apropiación de los empleados de la organización.
- ❖ Debe implementarse un programa de pagos para un adecuado control de percepciones, procedimientos específicos para añadir, cambiar o modificar información de la base de datos, adicional a esto la segregación de funciones previene la confabulación ya que se debe delimitar muy claramente las funciones que cada uno debe cumplir.
- ❖ Crear programas de inducción a los empleados funcionarios existentes y nuevos que ingresen a la entidad, políticas de administración de personal con base en el mérito, programas de selección y vinculación de empleados. Diseñar programas de capacitación para fortalecer competencias laborales esta poco estructurado y socializado.
- ❖ Realizar un análisis de cargos y perfiles para elaborar el programa de bienestar, capacitación, crear compromisos y acuerdos de mejoramiento de los funcionarios del programa de capacitación elaborarlo con base en competencias. Diseñar el modelo de evaluación del desempeño con base en el mérito y aplicación de sanciones.
- ❖ Dar cumplimiento a algunos procedimientos y requisitos de control y registro de documentos de personal, debe firmarse el contrato por prestación de servicios y solicitar el RUT y las afiliaciones respectivas a EPS, Fondo de Pensiones y ARP.

Solicitar algunos documentos como son: fotocopia libreta militar (empleados varones), fotocopia certificado judicial, recomendaciones personales, certificaciones laborales de empleadores anteriores, certificados de estudio.

- ❖ Se recomienda a la gerencia una actuación inmediata sobre este aspecto para lo cual es necesario realizar reuniones con las personas que coordinan los departamentos a fin de establecer y definir a cada departamento sus funciones y responsabilidades, en búsqueda de la eficiencia máxima de cada departamento.
- ❖ La Gerencia y con apoyo de cada área de la compañía deben diseñar los manuales de funciones por cargo y realizar, ya que estos son esenciales para la toma de decisiones. Implementar un programa de entrenamiento, copia de manuales por las funciones a ocupar, exámenes de comprensión, capacitaciones y exigir la puesta en marcha de los manuales.
- ❖ Establecer un mecanismo adecuado para que el departamento administrativo y contable interactúe de una forma que se genere información oportuna hacia los departamentos.

8.1.3. AREA FINANCIERA

8.1.3.1. Presupuestos:

- ❖ Se recomienda elaborar presupuesto de compras de materiales con el fin de detectar variaciones importantes en la ejecución real de compras y así en forma oportuna poder corregir la causas que generan dicha variaciones, y no verse afectada la empresa por mayores costos que no son detectados a tiempo.

8.1.3.2. Impuestos:

- ❖ La retención de impuestos debe efectuarse correctamente de acuerdo a las políticas de autorización establecidas por la administración y se debe tener en

cuenta los conceptos de retención en la fuente para aplicar correctamente las tarifas a retener.

8.1.3.3. Manejo de efectivo:

Es importante establecer mecanismos de control que garanticen la existencia y control del efectivo de la compañía, como los siguientes:

- ❖ Determinar claramente las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal que tienen a su cargo la custodia del efectivo y la autorización de pagos previos.
- ❖ En búsqueda de mayor seguridad al manejo de efectivo en caja se aconseja determinar una suma máxima para pagos individuales.
- ❖ Controlar quien y como se realizan los pagos hechos por la caja. .

8.1.3.4. Estrategias de mercado:

- ❖ Consideramos de importancia revisar el tema con base en el resultado de las cifras y que la compañía pueda buscar estrategias de mercadeo y ventas a través de un canal de distribución que permita atomizar el riesgo.

Tener en cuenta los siguientes aspectos para ser objeto de análisis por parte de la administración de la compañía:

- ❖ Los efectos de la situación económica del país en algunos clientes que puedan verse afectados en su liquidez por bajas en el recaudo de cartera que los lleven a retrasar sus pagos, hecho que puede acentuarse si el cliente no tiene respaldo del sector financiero, sus propietarios, socios o accionistas.

- ❖ La sensibilidad del mercado ante la agresividad en el mercadeo y comercialización por parte de la competencia.

8.1.3.5. Contabilidad:

(Ver Anexo D)

- ❖ Establecer procedimientos que garanticen el adecuado soporte de costos y gastos tanto para efectos fiscales como para efectos de control interno.
- ❖ Establecer mecanismos de control que garanticen la existencia y control de los soportes adecuados para cada uno de las transacciones.
- ❖ Los recibos de caja son la fuente básica de control de ingreso físico a bancos y/o caja, por tanto su utilización sin numeración previa puede ocasionar anomalías en el ingreso del efectivo debido a que se puedan presentar desvíos, ya que se pierde el control. Se recomienda la utilización de dichos documentos en forma prenumerada y consecutiva.
- ❖ Soportar en debida forma las transacciones realizadas con el régimen simplificado según lo establecido en el decreto reglamentario 522 de marzo 07 de 2003 artículo 3, con el fin de soportar de forma legal para hacer deducibles en renta los costos y gastos provenientes de las transacciones realizadas con el régimen simplificado.
- ❖ El soporte extracontable de estos anticipos, el cual debe ir firmado por la persona que recibe el dinero con el fin de justificar y legalizarlos correctamente.
- ❖ Imprimir los libros y dar cumplimiento al artículo 52 del código de comercio y normas concordantes en lo relacionado con los libros oficiales.
- ❖ Autorizar y/o habilitar oportunamente la resolución de facturación evitando dar lugar a la sanción por clausura del establecimiento.
- ❖ Las conciliaciones bancarias deben efectuarse mensualmente para que sirvan como herramienta de tal forma que detecten cualquier error en consignaciones y pagos realizados, tanto por parte del banco como de la empresa, así como para determinar partidas conciliatorias que no tienen movimiento durante varios meses. Esto con el fin de conocer los saldos reales en bancos y de esta manera proteger los intereses de la empresa.
- ❖ Es muy importante disponer de un archivo organizado de acuerdo a las necesidades de la información de la empresa y de las exigencias de los organismos de control y vigilancia. Consideramos conveniente efectuar las

reclasificaciones de todos los documentos contables y administrativos, que se archive de acuerdo con las fechas de los documentos y ocurrencia del hecho contable.

- ❖ Es de anotar que es importante establecer un valor base para el fondo de caja menor, así como controles para la utilización del mismo, pues ello enmarca un parámetro para identificar los gastos reales, en los que debe incurrir la compañía.
- ❖ A manera de control, sugerimos realizar un cuadro de soporte de la existencia de activos fijos tales como maquinaria, bienes muebles de oficina, vehículos, inmuebles y los demás que pueda poseer el ente.
- ❖ Diseñar una base de datos de los clientes para facilitar y agilizar procesos conciliatorios de los saldos de cartera.
- ❖ Diseñar e implantar los formatos para el debido proceso en la gestión de compras, evaluar igualmente la posibilidad de segregar funciones en el manejo de compras reforzando el control con algunos documentos adicionales teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento del negocio en el corto plazo.

8.2. SONDEO DEL MODELO A APLICAR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Después de analizar los modelos de control interno existentes en Colombia se puede notar que el modelo COSO II se adapta a las necesidades de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A.S.; a continuación se hace una breve descripción.

8.2.1. Guía para el diseño de propuesta de mejoramiento al sistema de control interno. La gerencia debe establecer las mejoras al control interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

- ❖ Ambiente de control.
- ❖ Operacionalización de los elementos del sistema de control interno.

- ❖ Esquema de la organización.
- ❖ Planeación.
- ❖ Procedimientos.
- ❖ Principios.
- ❖ Normas.
- ❖ Mecanismos de verificación y evaluación.
- ❖ Unidad u oficina de coordinación del sistema de control interno.
- ❖ Documentación.
- ❖ Retroalimentación y mejoramiento continuo.

Dentro de los objetivos primarios de Control Interno se deben lograr:

- ❖ La confiabilidad e integridad de la información.
- ❖ Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- ❖ Salvaguardia de los bienes.
- ❖ Uso eficiente y económico de los recursos.
- ❖ Cumplimiento de objetivos establecidos y de metas de operaciones y programas.

8.2.2. Establecimiento de objetivos. Cada organización según su objeto social establece diferentes objetivos estratégicos en busca de cumplir su misión institucional y es donde se debe entrar a evaluar dichos riesgos con el fin de determinar las implicaciones que tienen en el desarrollo de los procesos.

El establecimiento de los objetivos está relacionado con la misión y la visión establecida de una entidad y los objetivos estratégicos, así como la aceptación y tolerancia del riesgo. Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

8.2.3. Identificación de eventos. La compañía y en especial la administración debe identificar los eventos de mayor impacto, los cuales de suceder, afectaran a la organización ya sea positivamente o al contrario se pueden convertir en amenazas a la capacidad para implementar la estrategia y búsqueda del logro de los objetivos.

Dentro de este componente se encuentra los siguientes elementos; acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, metodologías y técnicas, acontecimientos interdependientes, categoría de acontecimientos, riesgos y oportunidades.

En la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición. Las técnicas que existen son inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis del flujo de procesos.

En el proceso de identificación de los eventos se encontró internos y externos, los internos están relacionados con la infraestructura, el personal, los procesos y la estrategia, mientras que los riesgos externos abarcan factores económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos. Estas técnicas deben basarse tanto en el pasado como en el futuro.

8.2.4. Evaluación de riesgo. Los riesgos de la organización deben analizarse dependiendo su impacto en la consecución del logro de los objetivos, la administración debe diseñar y determinar cómo se van a gestionar.

Este componente cuenta con los siguientes elementos; riesgo inherente y residual, probabilidad de impacto, fuentes de datos, técnicas de evaluación, correlación entre acontecimientos.

La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual. La probabilidad hace referencia a la posibilidad que ocurra un evento y el impacto representa su efecto debido a su ocurrencia.

Los riesgos se clasifican en riesgo inherente; es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto, y el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, puede reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

Existen metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas, la administración utiliza dependiendo los casos que se esté analizando el riesgo, la técnica cualitativa cuando los riesgos no se presentan a la cuantificación y la cuantitativa complementa la cualitativa, de igual manera aportan más precisión y se usan en actividades más complejas.

La estimación de la probabilidad y del impacto se mide con una escala ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida; nominal, ordinal, intervalo y de ratios (razón).

8.2.5. Evaluar las políticas y dirección de la organización.

- ❖ Que los procesos internos y externos se les establezca indicadores de desempeño y de resultados.
- ❖ Compromiso permanente desde la gerencia hasta el último empleado en cumplir lo estipulado en los procedimientos internos.
- ❖ Cumplir las directrices impartidas del comité de control interno.
- ❖ Crear un comité de control interdisciplinario donde participen las diferentes áreas.
- ❖ Evaluar periódicamente el Sistema de Control Interno.

8.2.6. Inversión para implementar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno; factividad económica y financiera. Teniendo en cuenta que existe un departamento de Auditoría y que la compañía se encuentra en proceso de certificación ISO, se puede determinar que se cuenta con un personal idóneo y las herramientas que son el recurso fundamental en el proceso de Control Interno.

Se debe enfocar el departamento de Auditoría hacia la mejora del Sistema de Control Interno; es indispensable contar con la valoración del jefe de Auditoría sobre la calidad del personal de su área y la necesidad de un nuevo puesto de trabajo, ya que con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad muchas de las necesidades planteadas en la propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno estarían quedando implementadas.

A manera de conveniencia para la empresa se debe de vincular una persona más para el área de Auditoría y que se le brinde la capacitación necesaria al personal en materia de Control Interno.

Tabla 22. Presupuesto de inversión implementación propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno (administrativo) de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A.S.

PRESUPUESTO DE INVERSION		
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO TOTAL MENSUAL
1 Persona	Mano de obra (salario, prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social).	\$ 2,055,000.00
10 Personas área auditoría	Capacitación.	\$ 5,900,000.00
1 Equipo	Equipo de cómputo portátil.	\$ 1,200,000.00
Insumos	Fotocopias, impresiones, papelería, memorias USB.	\$ 230,000.00
Viáticos para 2 o 3 personas	Visita a cada una de las agencias y áreas de la compañía para el proceso de concientización.	\$ 850,000.00
TOTAL INVERSION		\$ 10,235,000.00

Fuente: El autor

Se espera que al ser aprobado el proyecto, la empresa cubra el total de la inversión, la cual asciende a la suma de diez millones doscientos treinta y cinco mil pesos M/C (\$10.235.000) para su financiación. Se puede concluir que el costo es factible para su puesta en marcha.

8.2.7. Costo beneficio. Partiendo de los análisis realizados en cuanto al impacto financiero de las actuales situaciones en materia de Control Interno de la empresa, se puede decir que teóricamente la compañía está perdiendo el 45% de la nómina del personal que interviene directamente en los errores en que está incurriendo la empresa, los cuales suman \$22.757.000, por falta de controles adecuados, que le permitan identificar los riesgos.

El costo proyectado de inversión equivale a un 47% de las pérdidas detectadas hasta el momento, el cual indica que la empresa se podría ahorrar en dinero el 53% si se aprobara la implementación de la propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno.

Es de aclarar que este análisis solo se realizó en las áreas administrativas de la compañía, lo cual, se puede decir que si se implementa la propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno serían mucho más las falencias que se pudieran detectar y corregir.

8.2.8. Análisis de riesgo de rentabilidad. Partiendo de la premisa que los riesgos y la rentabilidad tiene una relación directa en cuanto a mayor riesgo menores controles y a menores controles menores costos y gastos de operación; aun así se debe analizar el panorama o tipificación de los riesgos, y los puntos críticos que afectan directamente la compañía, estamos viviendo en un mundo de continuos cambios a nivel político, económico, social, tecnológico, los cuales deben estar identificados y evaluados de manera anticipada, por lo cual se requiere de una inversión de profesionales que estén dedicados a estudiar cada situación y las implicaciones de estas en la toma de decisiones tanto administrativas, operacionales y de mercadeo, es posible que a menores controles el beneficio se vea reflejado en menores costos y gastos de operación, pero las empresas tienen un alto grado de responsabilidad social, no solo con el Estado sino también con la

comunidad, los trabajadores y los accionistas, la identificación de los riesgos y el impacto de estos en la estructura financiera es un deber corporativo que se debe implementar en las organizaciones para lograr que sus objetivos se vayan cumpliendo de acuerdo a su plan estratégico.

No obstante esto, para no incrementar los costos y gastos de la compañía se analizará los puntos más críticos los cuales abarcan el análisis de los riesgos en general.

De acuerdo al modelo que se propone para aplicar y mejorar el Control Interno de la compañía, se trabajarán en tres tipos de riesgo que cubren las necesidades totales de la empresa.

- ❖ **Riesgo de operación.** trabajando en la minimización de los errores, se podrá tener una información veraz y oportuna que le permita cumplir con las normas legales, a un costo mínimo de recurso humano, y credibilidad ante los clientes y proveedores con información correcta.
- ❖ **Riesgo de información.** integridad de la información, en la medida que la información sea confiable, disponible e íntegra, se disminuirán los demás aspectos que se consideran en el riesgo de la información como lo son: el lavado de activos, la disponibilidad de la información, mejorando también los riesgos de negocio y de operaciones ilícitas.
- ❖ **Riesgo de auditoría.** definitivamente se debe trabajar en los tres tipos de riesgos, el inherente, de control y de detección; puesto que existe una relación inversa entre estos.

9. CONCLUSIONES

En la evaluación del sistema de control interno para la empresa **Procesadora Avicola Piku S.A.**, se analizaron los procesos de cada una de las áreas, basados en los componentes del **COSO ERM**, con el propósito de realizar un aporte a la compañía, llegando a las siguientes conclusiones:

- ❖ En la evaluación del sistema de control interno, se evidenció que la compañía tiene un adecuado manejo administrativo, sin embargo, es necesario realizar ajustes a los procedimientos específicos en las áreas evaluadas que le permiten controlar de manera más eficiente sus operaciones, ya que la ausencia de los controles propuestos representa riesgos de relevancia para la compañía que deben ser minimizados.
- ❖ De acuerdo a la evaluación realizada, se pudo verificar que el sistema de control interno de la compañía Procesadora Avicola Piku S.A., tiene un nivel de riesgo deficiente, las principales debilidades se encontraron en los procedimientos de manejo de efectivo, control de documentos contables, pagos, contratación de proveedores, inventario de activos fijos, seguimiento a los procesos, manuales de funciones y de procedimientos por cada cargo.
- ❖ Se evidencia una gerencia comprometida con el mejoramiento de la organización, por tanto se propone que las recomendaciones que se dan en la propuesta contribuyan positivamente al cambio de algunos procesos y al diseño de programas de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Una evaluación al sistema de control interno como la realizada en este proyecto, obtiene un impacto satisfactorio solo cuando la gerencia y en general la organización opten por una actitud al cambio y aprendizaje que permita aceptar las falencias como oportunidades, de tal manera optar por nuevas formas que le permitan ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de su objeto social.

10. RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno en la compañía, para mitigar los riesgos detectados en esta investigación y de esta manera consolidarse como una organización sólida y capaz de liderar proyectos a nivel nacional.
- ❖ Fortalecer las diferentes áreas de la organización, a través de la creación de manuales de funciones y procedimientos que involucre, flujo de documentos, responsables, instructivos, políticas para que sean adoptados por todo el personal y así obtener eficacia y eficiencia en el desarrollo de las operaciones.
- ❖ Capacitar al personal de cada departamento con el objetivo de cumplir con los requerimientos y controles del sistema de control interno, para lograr confiabilidad en la información.
- ❖ Responsabilizar dentro de la compañía a una persona para que se encargue de realizar el seguimiento periódico a los controles, actualizarlos y analizar los diferentes riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y el concepto de negocio en marcha.

11. BIBLIOGRAFIA

BLANCO LUNA, Yanel. El proceso de la Revisoría Fiscal como auditoria integral. Bogotá. Roesga 1999. Pág. 176

CANO, Miguel Antonio, ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control interno.

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y control interno. Editorial Mc Graw Hill 1999. Pág. 28

CHAPMAN, Willian. Procedimientos de auditoría. Colegio de graduados en ciencias económicas de la capital federal Buenos Aires. 1965

COBIT. Disponible en http://www.newtech.com.cr/paginas/temas_interes

Colombia. Congreso de la república. Ley del control interno, Art No 1. Bogotá. El congreso 1987

Convención nacional de auditores internos. Buenos Aires 1975. Disponible <http://lapiedad.org.arg>

DELGADILLO, Diego. Sistemas de información contable. Universidad del Valle 1999. Pág. 17

Enciclopedia de auditoría. Editorial océano centrum 1998. Pág. 279

GOMEZ MORFI, Joaquín. Introducción a la auditoria de estados financieros. Mc Graw Hill 1998. Pág. 10

GONZALES, María. Auditoría y control interno. Disponible en <http://www.monografias.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki>

MANTILLA B, Samuel Alberto. Auditoria. Editorial Ecoe. Bogotá 2005.

MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno informe coso administración de riesgo del emprendimiento. Bogotá. Ecoe ediciones 2007. Pág. 335

MANTILLA, Samuel Alberto. Coso (2003). Estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento. Bogotá. Ecoe ediciones 2003. Pág. 11

Manual para la implementación del modulo del control interno contable.

MENDEZ A, Carlos E. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá 2001

ORAY, Whittington, KURT, Pany. Auditoria un enfoque integral. Bogota. Mc Graw Hill 2000. Pág. 171

PARRA, Miguel A. Fundamentos de contraloría. Editorial Comugrafic. Cali – Colombia 2000. Pág. 17

PARRA, Orlando. Sistema de información financiera. Bogotá. Orpa editores. 1994

PEÑA B, Jesús María. Control, auditoria y revisoría fiscal. 2000

Pricewaterhouse Coopers. LLP (STEIBERG, Richard). Informe de riesgos corporativos – marco integrado – técnicas de aplicación. Septiembre 2004. Coso. Pág. 10

SANTILLANA, Juan Ramón. Auditoría interna administrativa, operacional y financiera. 2000

STONER F, James. Administración. Capítulo 3 “ambiente organizacional y natural”. Editorial Pearson educación. Pág. 67

PAGINAS DE INTERNET:

Manual de Procedimientos para el Ejercicio del Control Financiero. Bogotá D.C. Agosto de 1993. Disponible en: <http://www.contraloriagen.gov.co>. Consultada en Agosto de 2011.

Manual para la Evaluación y Conceptualización del Sistema de Control Interno. Bogotá D.C. Agosto de 1993. Disponible en: <http://www.contraloriagen.gov.co>. Consultada en Agosto de 2011.

LEY 87 DE 1983, Control Interno. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2011.

Constitución Política De Colombia 1991. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2011.

Ley 42 del 26 de Enero de 1993. Sistemas y Procedimientos de Control Fiscal Financiero. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2011.

Decreto ley 272 de 2000, Funcionamiento de la Auditoria General de la República. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2011.

Ley 734 de Junio de 2002: Código Disciplinario Único. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2011.

Decreto 1826 de Agosto de 1994: creación de las oficinas De Control interno. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/>. Consultada en Octubre de 2011.

La Directiva Presidencial 02 del 05 de Abril. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.Consultada> en Octubre de 2011.

Decreto 1537 de Julio 26: donde se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.Consultada> en Octubre de 2011.

Decreto 1599 de Mayo de 2005: Modelo Estándar de Control Interno para Estado colombiano. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co>. Consultada en Octubre de 2011.

Ley 43 de 1990. Los Principios de Contabilidad Pública en Colombia. Disponible en: <http://www.jccconta.gov.co/contenido>. Consultada en Octubre de 2011.

IFAC -Federación Internacional de Contadores Públicos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/ifac.htm>. Consultada Octubre de 2011.

12. ANEXOS

Anexo A. Carta solicitud autorización de la empresa.

Anexo B. Encuesta realizada al personal.

Anexo C. Organigrama Procesadora Avícola Piku S.A.

Anexo D. Resumen del área Financiera (Contabilidad).

Anexo A. Carta solicitud autorización de la empresa.

Anexo B. Encuesta realizada al personal.

Anexo C. Organigrama Procesadora Avícola Piku S.A.

Anexo D. Resumen del área Financiera (Contabilidad).

HALAZGO	RECOMENDACIÓN
Documentos contables: En la revisión que se hizo a los comprobantes de egreso se encontraron en su gran mayoría sin la firma del beneficiario, fecha, soporte del mismo y en algunos casos sin los originales.	Establecer procedimientos que garanticen el adecuado soporte de costos y gastos tanto para efectos fiscales como para efectos de control interno.
En la revisión se observó que en algunas transacciones toman como comprobante de egreso (pago), las facturas equivalentes cuando la finalidad de este documento es soportar los desembolsos al régimen simplificado y cumplir con la norma.	Establecer mecanismos de control que garanticen la existencia y control de los soportes adecuados para cada una de las transacciones.
Los comprobantes de ingreso o recibos de caja son utilizados sin pre numerar.	Los recibos de caja son la fuente básica de control de ingreso físico a bancos y/o caja, por tanto su utilización sin numeración previa puede ocasionar anomalías en el ingreso del efectivo debido a que se puedan presentar desvíos, ya que se pierde el control. Se recomienda la utilización de dichos documentos en forma pre numerado y consecutivo.
En la revisión efectuada a las transacciones con el régimen simplificado no se pudo evidenciar que estos tuvieran el RUT de las personas con las cuales realizaron la transacción, igualmente no están en orden cronológico y falta consecutivos.	Soportar en debida forma las transacciones realizadas con el régimen simplificado según lo establecido en el decreto reglamentario 522 de marzo 07 de 2003 artículo 3, con el fin de soportar en forma legal para hacer deducibles en renta los costos y gastos provenientes de las transacciones realizadas con el régimen simplificado.
Soportar los anticipos entregados a los socios o personas que presten el servicio y/o compra a la organización. En el levantamiento de información, los anticipos son realizados sin ningún tipo de documento, así como también son legalizados de la misma manera.	En la revisión no se encontró el soporte extracontable de estos anticipos, el cual debe ir firmado por la persona que recibe el dinero con el fin de justificar y legalizarlos correctamente.

HALAZGO	RECOMENDACIÓN
Libros oficiales: En la revisión de libros de actas se evidencio que este no está actualizado, la ultima acta esta hasta el 30 de Marzo de 2010, después de la fecha han hecho asambleas, esto nos indica que están pendiente por actualizar.	Recomendamos imprimir los libros y dar cumplimiento al artículo 52 del Código de Comercio y normas concordantes en los relacionados con los libros oficiales. De conformidad con el artículo 654 del Estatuto Tributario, existen hechos que se consideran irregulares y sancionables en la contabilidad; entre estos el literal (f) del citado artículo, menciona como irregular, cuando entre las fechas de las últimas operaciones registradas en los libros y el ultimo día del mes anterior a aquel en el cual fue solicitada su exhibición (DIAN - Auditoria) existan más de cuatro meses de atraso.
Facturación: Se evidencio que la resolución de la compañía estaba vencida, la gravedad de haber estado expuesto Procesadora Avícola Piku S.A. al cierre del establecimiento, y a lo cual reiteramos la importancia de implementar controles más estrictos que alarmen próximos vencimientos y niveles de autorización que evidencien permanente revisión, eximiendo de cualquier riesgo sancionatorio que afecte a la compañía.	Autorizar y/o habilitar oportunamente la resolución de facturación evitando dar lugar a la sanción por clausura del establecimiento. La ley 6 de 1992, adiciono el articulo 684-2 al Estatuto Tributario otorgando facultad al director de impuestos para prescribir o establecer sistemas técnicos destinados a controlar la actividad productora de renta, los cuales deben ser adoptados por los contribuyentes.
Conciliaciones bancarias: Se observo que las conciliaciones bancarias no están actualizadas al mes de cierre correspondiente.	Las conciliaciones bancarias deben efectuarse mensualmente para que sirvan como herramienta de tal forma que detecten cualquier error en consignaciones y pagos realizados, tanto por parte del banco como de la empresa, así como para determinar partidas conciliatorias que no tienen movimiento durante varios meses. Esto con el fin de conocer los saldos reales en bancos y de esta manera proteger los intereses de la empresa.

HALAZGO	RECOMENDACIÓN
Caja menor: Como pudo ser comprobado mediante el levantamiento de información, no se tiene un fondo de caja menor estipulado. También se observó mediante los documentos físicos, que estos no cuentan con los requisitos necesarios para justificar los gastos, algunos de ellos vienen a nombre de terceros diferentes de la empresa Procesadora Avícola Piku S.A., además no tienen claridad en la clase de gastos que se está realizando, así como también se omite cualquier clase de autorización para los mismos.	Es de anotar que es importante de establecer un valor base para el fondo de caja menor, así como controles para la utilización del mismo, pues ello enmarca un parámetro para identificar los gastos reales en los que debe incurrir la compañía.
Activos fijos: La compañía no cuenta con un cuadro de relación de activos fijos, y tampoco inventario del mismo. El departamento de contabilidad no tiene el control sobre el movimiento de activos fijos entre las diferentes dependencias y solamente se limita al registro de la compra en la contabilidad con base en la factura de soporte.	A manera de control, se sugiere realizar un cuadro de soporte de la existencia de activos fijos tales como maquinaria, bienes muebles de oficina, vehículos, inmuebles y los demás que pueda poseer el ente.
Clientes: No se evidencio una base de datos de clientes.	Diseñar una base de datos de los clientes para facilitar y agilizar procesos conciliatorios de los saldos de cartera.
Compras: En la entrevista efectuada a Diana Orozco jefe del departamento de compras, se pudo observar que no existe un procedimiento establecido para la gestión de compra.	Diseñar e implementar los formatos para el debido proceso en la gestión de compras, evaluar igualmente la posibilidad de segregar funciones en el manejo de compra reforzando el control con algunos documentos adicionales teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento del negocio en el corto plazo.
Archivo: Se pudo evidenciar que el archivo contable no es el adecuado, lo que dificultad la ubicación de los ciertos documentos al momento de soportar alguna transacción.	Es muy importante disponer de un archivo organizado de acuerdo a las necesidades de la información de la empresa y de las exigencias de los organismos de control y vigilancia. Se considera conveniente efectuar las clasificaciones de todos los documentos contables y administrativos, que se archiven de acuerdo con las fechas de los documentos y ocurrencia del hecho contable.