

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE
LA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA POLLOS EL BUCANERO S.A.**

**DARY ZULLY BEDOYA GRISALES
MARIA ENILDA MARTINEZ MONTILLA**

**UNIVERISDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA VALLE
2010**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE
LA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA POLLOS EL BUCANERO S.A.**

**DARY ZULLY BEDOYA GRISALES
MARIA ENILDA MARTINEZ MONTILLA**

Tesis de Grado para optar al titulo de Contador Público

**Director
RUBEN DARIO RAGA PERLAZA
Contador Público**

**UNIVERISDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA VALLE
2010**

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

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira Valle, 27 de Agosto de 2011

Te doy gracias, señor, de todo Corazón. Doy gracias a tu nombre por tu amor y tu verdad, pues tus promesas superan tu renombre. El día que te llamé tú me respondiste y me diste valor. El señor lo hará todo por mí. Señor tu amor es eterno, no abandones la obra de tus manos.

Salmo 137: 1, 2, 8

A mi compañera de tesis María Enilda Martinez, que con compromiso y responsabilidad compartió conmigo este proyecto.

A mis Padres a quienes amo con todo el corazón, que creyeron en mí, que con su apoyo, dedicación y acompañamiento moral permitieron la culminación de este trabajo.

A mi esposo y mi hija que viven en mi corazón, quienes con su amor, paciencia, tiempo y comprensión contribuyeron a la realización de este proyecto.

A mis familiares, amigos y a todas aquellas personas que me acompañaron, que guiaron y me dieron valor para seguir adelante a lo largo de mi carrera.

Dary Zulffy Bedoya Grisales.

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias a mi madre Nora Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender porque me obligaban a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

Gracias a mi esposo Toño Por su apoyo, comprensión y amor que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y por tus consejos (eso es algo que lo haces muy bien). Gracias por ser parte de mi vida; eres lo mejor que me ha pasado.

Gracias a mi compañera Dary Por hacer que cada pedazo de tiempo fuera ameno. No voy a olvidar sus consejos, enseñanzas y ayuda durante el lapso de la tesis.

Gracias a mi asesor Ruben Dario Por permitirme ser parte del grupo de trabajo. Tus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecho en mi participación dentro del proyecto de investigación.

Gracias a cada uno de los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Maria Enilda Martinez Montilla

AGRADECIMIENTOS

Al culminar una etapa mas de nuestras vidas, dando finalidad a nuestro trabajo de grado tuvimos tiempo de reflexionar en todos los factores que contribuyeron e hicieron posible la culminación de este proyecto, agradeciendo de todo corazón a todas aquellas personal que con su voluntad, humildad y don de gente permitieron este gran logro.

En primera instancia a Dios por su misericordia y amo, conservarnos la vida y por seguir haciéndose presente cada día a pesar de todas las dificultades.

A POLLOS EL BUCANERO S.A, por abrirnos las puertas de su organización y Permitirnos desarrollar los conocimientos adquiridos durante todo el tiempo de nuestra carrera.

A nuestro Asesor y director de tesis el Sr. Rubén Darío Raga Perlaza, por su asistencia y contribución en el desarrollo de este proyecto.

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

CONTENIDO

	Pag.
GLOSARIO	
RESUMEN	
INTRODUCCION	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. APROXIMACION AL PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION	18
1.3. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	19
1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA	20
1.5. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVO	21
2.1. OBJETIVO GENERAL	21
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
3. HIPOTESIS	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1. MARCO TEORICO	23
4.2. MARCO CONCEPTUAL	43
4.3. MARCO LEGAL	44
5. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	46
5.1 TIPO DE ESTUDIO	46
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	47
5.5 POBLACION	48

5.6.	MUESTRA	48
6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	49
6.1.	MISION	49
6.2	VISION	49
6.3	POLITICA DE CALIDAD	49
6.4	POLITICA DE SALUD OCUPACIONAL	49
6.5	ENFOQUE FUNCIONAL	51
6.6	ENFOQUE POR PROCESOS	51
6.7	IMPLEMENTACION DEL HACCP	52
6.8	ESFUERZOS ECOLOGICOS	53
6.9	RESULTADO	53
6.10	MATRIZ DOFA	53
7.	DIAGNOSTICO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE POLLOS EL BUCANERO S.A	56
7.1.	AMBIENTE DE CONTROL	57
7.2	VALORACIÓN DEL RIESGO	60
7.3	ACTIVIDADES DE CONTROL	63
7.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	67
7.5	MONITOREO	71
7.6	RESUMEN GENERAL DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	73
8.	CONSECUENCIAS DE LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	76
8.1	VENTAJAS Y NECESIDADES (AUTOCONTROL) DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO	77
8.2	RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO ADECUADAMENTE EL CONTROL INTERNO	78
9.	IDENTIFICACION DE RIESGOS	84
9.1	SITUACIONES DE RIESGO QUE SE PUEDAN PRESENTAR DE ACUERDO A LA IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y RIESGO DE ALGUNAS AREAS DE POLLOS EL BUCANERO S.A	85
10.	PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA POLLOS EL BUCANERO S.A	90
10.1	DETERMINAR LAS ACTUALES SITUACIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO	90
10.3	SONDEAR EL MODELO A APLICAR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	101
10.4	INVERSION PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	

	DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, FACTIVIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA.	101
10.5	COSTO BENEFICIO	102
10.6	ANALISIS DE RIESGO DE RENTABILIDAD	103
11.	CONCLUSIONES	104
12.	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	109

LISTA DE TABLAS

		Pág
Tabla 1	Evaluación del sistema de control interno a nivel empresa	57
Tabla 2	Componente: Ambiente de Control	57-58
Tabla 3.	Componente: Valoración del Riesgo	60-61
Tabla 4.	Componente: Actividades de control	64-65-66
Tabla 5.	Componente: Información y comunicación	68-69-70
Tabla 6.	Componente: Monitoreo	71-72
Tabla 7.	Tabla de conversión	74
Tabla 8.	Diagnostico general	75
Tabla 9.	Lista de riesgos pollos el bucanero S.A	85
Tabla 10.	Impacto financiero de las actuales situaciones en materia de Control interno de Pollos El Bucanero S.A.	95-96
Tabla 11.	Presupuesto de inversión, implementación, propuesta de de Mejoramiento al sistema de control interno de la empresa	

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI	36
Figura 2. Componentes de la administración de riesgos – COSO II	37
Figura. 3 Interacción entre los objetivos y los ocho componentes del coso	40
Figura 4. Organigrama General	51
Figura 5. Procesos estratégicos	52
Figura 6. Tipificación del riesgo	84

LISTA DE GRAFICOS

	Pág
Grafico 1. Ambiente de control	58
Grafico 2. Valoración del Riesgo	62
Grafico 3. Actividades de Control	66
Grafico 4. Información y Comunicación	70
Grafico 5. Monitoreo	72
Grafico 6. Diagnostico General	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. CARTA solicitud autorización a la empresa	110
Anexo B. Formatos de entrevista realizados	111
Anexo C. Formatos de entrevista realizados	112
Anexo D. evaluación al sistema de control interno de pollos el Bucanero S.A	113
Anexo E. organigrama gerencia unidad productiva y comercial	114

GLOSARIO

EVITAR: es el paso que se debe tomar en las acciones a realizar, de tal modo que se puedan descontinuar las actividades que generan riesgo de manera frecuente en la compañía, bien sea por parte del personal o por parte de la competencia.

REDUCIR: tomar la acción en la que se evita el riesgo, de tal manera que para reducir este impacto la probabilidad de ocurrencia del riesgo sea aún mucho menor.

COMPARTIR: analizar las acciones para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia.

ACEPTAR: después de haber hecho el proceso de conocer los riesgos a los que se está expuesto se procede a aceptar en que se está fallando y de que manera se puede solucionar este inconveniente.

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.

RIESGO DE AUDITORIA: este significa el riesgo que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante..

RIESGO INHERENTE: es la probabilidad que el saldo de una cuenta o algún tipo de transacción este representada de manera errónea y que fuera de una importancia relevante asumiéndose que no hubo ningún tipo de control interno.

RIESGO DE CONTROL: este riesgo es una clara representación de un error que puede ocurrir en el saldo de una cuenta o transacción con importancia relevante como ya se menciono anteriormente y esta a su vez se agrega a otros errores en saldos de cuantas y no son prevenidos o detectados y corregidos con una oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno de la compañía.

RIESGO DE DETECCIÓN: este el riesgo en el que los procedimientos del auditor no detectan un error existente en un saldo o cuenta con importancia o cuando se agregan en forma errónea a otro saldo o clase.

RESUMEN

Se elaboró una propuesta de mejoramiento a sistema de control interno de la empresa pollo el Bucanero S.A, tomando como modelo el sistema COSO I y COSO II, importante para la firma Avícola POLLOS EL BUCANERO S.A., la cual es una empresa grande en el sector Avícola y requiere de este tipo de evaluaciones que contribuyan al desarrollo de la misma.

El trabajo está dividido en tres partes, a saber; primera parte, Evaluación y diagnostico integral al sistema de control interno de la empresa, mediante encuestas, y mediante a evaluación a nivel de empresa que propone el modelo COSO I, donde se evaluación los cinco componente: El ambiente de control, la valoración del Riesgo, las actividades de control, la Información y comunicación, y el monitoreo. La segunda parte, la determinación de las consecuencias de tener un sistema de control interno deficiente e ineficaz y las ventajas de su mejoramiento, en el entorno empresarial. Y la tercera parte establecer y diseñar matrices de riesgos y recomendaciones de la evaluación y propuesta de mejoramiento al sistema de control interno socializándolo a la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A.

La primera parte pretende brindar un rápido resumen de cómo se encuentra la empresa a nivel de control interno, proporcionando información clara y comprensible de forma tal que se obtenga una ubicación real de sus necesidades. Las otras dos partes incluyen una aplicación de las herramientas básicas del sistema de control interno a la empresa en mención, con el fin de observar su comportamiento, contribuir a su crecimiento, a la eficiencia de sus resultados. y

sugerir recomendaciones; de tal manera que pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la empresa.

El desarrollo de este proyecto genero beneficios académicos ya que se pusieron en práctica los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera de contaduría pública.

INTRODUCCION

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 halla un compromiso de la junta directiva como máximo órgano de administración y la gerencia quien debe liderar este proyecto, pues la responsabilidad de implementar los controles internos 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.

Siendo el objeto social de POLLOS EL BUCANERO S.A, levante, engorde, procesamiento, importación, exportación y comercialización de la carne de pollo y cualquier otra especie animal que se encuentre destinada al consumo humano

Realizamos visitas a las diferentes áreas de la organización con el fin de formarnos un diagnóstico de la situación de la compañía a nivel global y mediante entrevistas y cuestionarios hechas al personal pudimos determinar la problemática de la compañía, donde se arrojan unos resultados, se evidencia claramente que el sistema de control interno no esta debidamente estructurado como un proceso documentado, los controles que ejecutan se han implementado de manera informal y de acuerdo a la interpretación y criterios de empleados para casos particulares. 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 internos y externos presentes en POLLOS EL BUCANERO S.A, 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.

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

TITULO

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA POLLOS EL BUCANERO S.A

DELIMITACION DEL TEMA

TEMA: Sistema de Control Interno.

El término de control interno esta definido según el autor Yanel Blanco Luna, como un proceso realizado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b. Confiabilidad de la información financiera
- c. Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.”¹

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

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

Pollos el Bucanero inicio su actividad a mediados del año 1986 en la granja Ventura, ubicada en el corregimiento de Villa Gorgona, Municipio de Candelaria (Valle), de propiedad del señor Néstor Cortes Cardona. La compañía surge como respuesta a la necesidad de abastecer negocios propios del momento en el sector

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

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

alimenticio en donde los volúmenes requeridos de pollos eran considerables, Nace bajo la base de principios y valores que fundamentan la actual misión. Consientes del compromiso social han avanzado hacia el desarrollo de dos variables estratégicas que buscan asegurar el posicionamiento en el mercado: La calidad y el servicio al cliente.

Pollos el bucanero constantemente ha invertido en tecnología de punta con el fin de mejorar y estandarizar sus procesos a nivel de toda la operación avícola que incluye elaboración de concentrado para sus aves, incubadora, granjas de levante y engorde, Planta de procesamiento y beneficio, flota de transporte y comercialización de producto terminado; bajo estándares estrictos de calidad, responsabilidad social y ambiental.

En toda organización existen controles buenos o no pero existen al igual que en POLLO EL BUCANERO, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones y documentarse.

Luego de haber analizado el sistema de control interno de la empresa POLLO EL BUCANERO S.A, a su personal y las funciones que realizan en cada una de sus áreas; hemos detectado que hay fallas en la aplicación de su sistema de control interno, es decir encontramos aquellos puntos débiles que obstruyen la eficiencia en las operaciones de su día a día, de los cuales podemos hacer mención:

- 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.

1.1 APROXIMACION AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

POLLOS EL BUCANERO S.A es una entidad cuyo objetivo primordial es el levante, engorde, procesamiento, importación, exportación y comercialización de la carne de pollo y cualquier otra especie animal que se encuentre destinada al consumo humano.

De manera permanente la empresa 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. Hoy, Pollos El Bucanero cuenta con una planta dotada de la más moderna tecnología, que bien puede considerarse como una de las mejores en el país, y ha renovado totalmente su

imagen corporativa para responder con altura a los retos y exigencias del mercado en el nuevo siglo.

No obstante esto, La compañía necesita mejorar su sistema de control interno con el fin de brindar seguridad razonable en sus procesos operacionales y administrativos y 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 POLLOS EL BUCANERO 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 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

De acuerdo a los análisis realizados de información de empresas del sector avícola en el Valle del Cauca, no se evidencio investigaciones que sirvieran de referencia o permitieran conocer resultados de un proceso y los logros de este dentro de la organización. En la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A; no han existido investigaciones previas del Sistema de Control Interno (SCI); lo cual nos indica que es una investigación original, ya que no presenta antecedentes directos de investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con los constantes cambios acelerados, la globalización de la economía donde las empresas deben mejorar día a día, y esto debe verse reflejado en una mayor competitividad y productividad, es fundamental que todas las organizaciones tengan como herramienta indispensable un sistema de control interno adecuado.

El Sistema de Control Interno 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 nos brinda ventajas administrativas.

Con la implementación, retroalimentación y seguimiento a los indicadores mencionados (eficiencia, eficacia, y economía), indispensables para el análisis, podemos tener información confiable para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización

Con este proyecto buscamos lograr que mediante la propuesta de mejoramiento del modelo del Sistema de Control Interno SCI, POLLOS EL BUCANERO S.A, lo convierta en una herramienta eficaz de trabajo la cual permita mitigar los riesgos

de la organización, cumplir con los objetivos y misión establecidos, mejorar sus actividades y a su vez su estructura organizacional, financiera y administrativa.

Permitiendo resultados eficientes y mejoras en los estados financieros de la compañía, que le permitan la toma de decisiones con información confiable, oportuna, veraz, comparable.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo evaluar y mejorar el sistema de control interno actual de la empresa **POLLOS EL BUCANERO S.A** garantizando la transparencia de sus actividades acorde con las normas y modelos de control interno existentes en Colombia?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe actualmente un sistema de control interno en la empresa POLLO EL BUCANERO S.A, acorde con la estructura organizacional, administrativa y financiera de la compañía y las normas y criterios de evaluación?
- ¿Cómo influye la efectividad del control interno en el desarrollo de la organización?
- ¿Existe actualmente alguna medida de valoración de riesgo en los procesos y procedimientos

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GENERAL

Garantizar la transparencia en cada uno de los procesos que realiza la empresa mediante una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno para **POLLOS EL BUCANERO S.A**, apoyándose en los modelos de control existentes como el modelo de control interno COSO I y COSO II, que sirva de apoyo al logro de la misión y visión como estrategia organizacional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnostico integral abarcando los componentes del modelo COSO I, COSO II, circular 014 de 2009 (ambiente de control; actividades de control; valoración del riesgo; comunicación e información; monitoreo)
- Determinar las consecuencias de tener un sistema de control interno deficiente e ineficaz, y las ventajas de su mejoramiento, en el entorno empresarial
- Establecer y diseñar matrices de riesgo tanto interno como externos.
- Socializar y Concientizar sobre lo adecuado de un control interno para el logro de los objetivos, presentando a la compañía oportunamente la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno.

3 HIPOTESIS

Dentro de la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A; no existe un adecuado sistema de control interno SCI, que le permita tener unos resultados mas eficientes y eficaces en materia de procedimientos y cumplimiento de objetivos organizacionales, este se puede mejorar haciendo un trabajo de investigación detallado de cada una de las áreas y procesos de la compañía, basándose en los modelos existentes dentro de la evaluación al sistema de control interno.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Control interno

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. Chapman*⁶, 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 Internos*⁷, 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 Maria 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 específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos."

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”.

Por su parte *Juan Ramón Santillana*, 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 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.

Muchos historiadores han escrito sobre el tema; nos basamos en algunas recopilaciones que nos indican cómo a través del tiempo, el Control del territorio, de las finanzas, el Control Judicial y del Estado, ha sido preocupación de los administradores públicos.

En los antiguos imperios, se percibía una forma de control y cobro de impuestos cuando los soberanos exigieron el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidenciando que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar desfalcos. Se evidencia en Europa hacia los años 747 y 814 como Carlo I “El Grande” (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio. Hacia el año 1319, Felipe V daría a su cámara de cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la Revolución Francesa, se modificó el sistema monárquico y basados en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

Napoleón Bonaparte en 1807 a través de la Corte de Cuentas vigilaba los asuntos contables del Estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. La ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862, reconoce la Auditoría como profesión. Así mismo entre 1862 y 1905, la profesión de Auditor creció en Inglaterra y su objetivo era detectar el fraude.

Para 1900 llegó la Auditoría a Estados Unidos estableciéndose con un concepto diferente y dándole como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. A partir de ese momento se comienza a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del Gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas afianzando el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

La América española vivió bajo la acumulación de funciones o poderes en diversas autoridades, fenómeno propio del absolutismo. Presentó la distinción entre asuntos de gobierno y de justicia y como paradigma de esto estableció un control de las decisiones de gobierno que causaran un perjuicio o un agravio a los particulares. Se encargó a las reales audiencias de esta dificultosa tarea. Los asuntos de gobierno los ejercían por regla general los virreyes, los presidentes y los gobernadores, y excepcionalmente otras autoridades, como por ejemplo los oidores cuando realizaban las visitas a la tierra. A todos estos asuntos que eran los de importancia se les llamaron de gobierno superior, para diferenciarlos de las cosas menudas como las tasas en los mantenimientos y las obras públicas, que venían a constituir el gobierno ordinario.

Los asuntos de gobierno constituyeron el derecho público de la época, que se convirtió en la medula del derecho indiano, partiendo desde el propio Consejo de Indias a quien en las ordenanzas de 1571, se le fijó como principal función el buen gobierno de las Indias; la creación y categorización de los temas de gobierno se dio por la casuística, única forma posible de poder regular necesidades tan diversas de tan extensos territorios. Por su parte los asuntos de justicia quedaron, después de la ordenanza de 1571, principalmente en manos de las audiencias, estos asuntos eran mucho más rígidos, se orientaban por el derecho común-castellano y se referían principalmente a temas de derecho privado.

Los asuntos de justicia, que estaban atribuidos a las audiencias, se referían a temas muy distintos, pero su núcleo duro estaba compuesto por los contenciosos, es decir por los conflictos entre partes. Como ejemplos de temas de justicia tenemos la organización del Consejo de Indias, de las audiencias, las autoridades provinciales y locales, las instituciones de control (visitas y residencias), los escribanos, las materias procesales y la administración de las herencias yacentes. Las materias de gobierno, en primer lugar en el plano espiritual, comprendían la organización eclesiástica, la inquisición, los hospitales, las cofradías, las escuelas, las universidades; en segunda instancia lo temporal, incluía la concesión de mercedes, la conquista, descubrimiento, y población de las indias, la emigración, el orden público, las buenas costumbres, la institución virreinal, entre otras.

A partir del segundo viaje de Cristóbal Colón, se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los Reyes Católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y los bienes de la expedición. En 1511 en Santo Domingo se organiza el Tribunal de la Real Audiencia en donde su función era la de fiscalizar a los virreyes y administrar la justicia y los territorios ocupados en América.

Para 1518, se constituye el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, ejerciendo funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo.

En el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá; su objetivo, mejorar la administración y controlar los territorios. Su función básica, unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos de la Corona.

En 1604 se crearon los Tribunales de Cuentas que eran como las Contralorías regionales en los Virreinos, Capitanías y Presidencias. A finales del siglo XVII aparecen las Oficinas de Contabilidad las cuales a través del Corte de Cuentas consolidan el Control Fiscal en el mundo.

Pasada la Batalla de Boyacá se expide en Angostura la Ley Fundamental que crea la República de Colombia y con ello se replantea el enfoque del control fiscal.

En octubre 23 de 1819 se expide la “LEY PRINCIPAL CONTRA LOS EMPLEADOS DE HACIENDA” que en su artículo primero citaba: “El empleado de Hacienda Nacional a quien se le justifique sumariamente fraude o malversación de los intereses públicos o resultare alcanzado, se le aplicará irremisiblemente la pena de muerte, sin necesidad de formar más proceso que los informes de los tribunales”. Esta decisión fue avalada por Simón Bolívar en su Decreto 12 de 1824.

Hasta aquí, nos podemos dar cuenta que las funciones de control desde el inicio de su historia se enfocó básicamente a controlar las finanzas y los intereses económicos de los Estados, situación que nos significa que desde siempre los brotes de corrupción y de atropello por los bienes públicos han marcado la historia del mundo.

En 1866 con la ley 68 aparece la Corte de Cuentas quien sustituye a la Oficina General de Cuentas y se dan atribuciones para crear las Contadurías Regionales de Hacienda. Para 1919 se crea el Tribunal Superior de Cuentas para proteger el buen manejo del presupuesto y garantizar el empleo adecuado de los recursos de inversión.

En 1922 al producirse la crisis bancaria, el Presidente de la República contrata una misión de expertos extranjeros liderados por Edwin Walter Kemmerer y el 19 de julio de 1923 mediante la ley 42 se crea el Departamento de Contraloría como ente autónomo e independiente que busca el control técnico sin influencia política.

En 1945 mediante Acto Legislativo número 1, se le dio a la Contraloría el carácter de Auditoría Contable con función fiscalizadora sobre el manejo del Tesoro Público.

En 1958, se reglamentó la Oficina Nacional de Contadores y se introdujo la figura fiscal de contador. El Presidente Alfonso López Michelsen expide la ley 20 de

1975 que extiende el control fiscal de la Contraloría a los establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales del Estado. Con el Decreto Ley 222 de 1983, se mantiene el control posterior en la contratación administrativa, dando así un auge mayor al control, asunto que queda consolidado en la Constitución de 1991.

En la Constitución de 1991, los artículos 209 y 269 establecen que la administración pública deberá ejercerse bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía celeridad, imparcialidad y publicidad, fijando para ellos en todas las entidades estatales la obligatoriedad de diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, así como el diseño y organización de sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública.

El artículo 267 de la Carta Política, elimina el ejercicio del control previo por parte de las Contralorías, reemplazándolo por un control posterior y selectivo cuya finalidad es vigilar y evaluar la gestión fiscal del Estado y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de la Nación.

A través de las leyes 42, 80 y 87 de 1993, se dota a los organismos y entidades del Estado de lineamientos claros sobre implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, generando un mecanismo para evaluar la calidad, el nivel de confianza, la eficiencia y la eficacia del Sistema de Control Interno del Estado.

Al mismo tiempo, la ley 42 de 1993 da a las Contralorías la función de vigilar el Estado a través de la implementación de controles financieros, de legalidad, de gestión, de resultados y la evaluación de los Sistemas de Control Interno de cada entidad.

Surge acá el Control Interno en una concepción de instrumento gerencial más que como mecanismo de inspección, vigilancia y sanción. Por ello se dispone que las Oficinas de Control Interno que están ejerciendo funciones Disciplinarias pasen estas a las oficinas correspondientes con lo cual se delimita definitivamente el alcance de una y otra función.

En la lucha contra la corrupción en 1995, se articula el control social ejercido a través de las quejas y reclamos de los usuarios de la administración, con el Control Interno al asignarle a las Oficinas de Control Interno el deber de vigilar y atender adecuadamente las solicitudes de los ciudadanos.

El año 2001 tiene un impacto importante frente a la normatividad sobre control interno ya que se expiden normas con mayor contenido técnico que proporcionan el desarrollo de estrategias institucionales para la implementación integral del Sistema de Control Interno.

Así por ejemplo, el Decreto 1537 de julio 26 precisa los tópicos que concretan el rol de las Oficinas de Control Interno, se ordena que se elaboren, adopten y apliquen Manuales de Procesos y Procedimientos y que se adelanten acciones de identificación, análisis, manejo y monitoreo de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los fines institucionales o que afecten la eficiencia, eficacia y transparencia que debe caracterizar la gestión de las entidades públicas.

El 27 de noviembre de 2001 se reglamenta la rendición de cuentas y determina las entidades obligadas a anexar a la cuenta fiscal el informe sobre el Sistema de Control Interno y el contenido del mismo.

En 2002 se expide la ley 734 “Nuevo Código Disciplinario Único”, en el que se contempla como deber de todos los servidores públicos adoptar el Sistema de Control Interno y función independiente de auditoria interna de que trata la ley 87 de 1993 y demás normas que la modifiquen o complementen.

En diciembre de 2003 se expide la ley 872 la cual crea el Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social.

El Decreto 1599 de 2005, adopta el Modelo Estándar de Control Interno “MECI” para el Estado colombiano, en donde se introducen elementos de gestión modernos basados en estándares internacionales de control interno de probada validez y determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades obligadas conforme al artículo 5 de la ley 87 de 1993.

Para concluir, a grandes rasgos se puede decir que el mundo siempre se interesó por crear y mantener controles frente a la gestión pública ya que ésta tiene riesgos que deben ser controlados y que deben medirse mediante sistemas que obliguen al servidor a abstenerse de utilizar los recursos públicos indebidamente.

En Colombia, los avances frente a los Sistemas de Control Interno han sido importantes toda vez que Estado ha querido implementar controles que decanten la corrupción y que permitan adentrar al servidor y al ciudadano en una cultura gerencial antes que ver el Sistema de Control como un mecanismo de inspección, vigilancia y sanción.

Seguramente a través del tiempo la cultura del servidor público se afianzará en la transparencia y el ciudadano común y corriente, aquel que a diario ve como los recursos del Estado solucionan necesidades básicas insatisfechas, logrará comprender y creer que las instituciones públicas cumplen su cometido en beneficio general y no particular.

4.1.1.1 Definición y Objetivos

El sistema de control interno se desarrolla y esta 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.

Según el autor 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.”

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

El segundo se relacionada 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 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 esta 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.”

4.1.1.2 Modelos de Sistemas de Control Interno

Dentro de los modelos más conocidos en el ámbito internacional tenemos el COSO I, COSO II, COSO ERM, COBIT, COCO y el CADBURY. ACUERDO DE BASILEA, LEY SARBANES O LLAMADA TAMBIEN LEY SOX. MECI

- **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.

- **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.

- **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 auditores.

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 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 al proveer un marco que asegura que la tecnología de información esté alineada con la misión y visión, capacite y maximice los beneficios.

- **ACUERDO DE BASILEA**

Basilea I

En diciembre de 1974, el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales del G-10, donde se publicó el primero de los Acuerdos de Basilea, un conjunto de recomendaciones alrededor de una idea principal: Se trataba de un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba.

El acuerdo establecía una definición de "**capital regulatorio**" compuesto por elementos que se agrupan en 2 categorías (o "tiers") si cumplen ciertos requisitos de permanencia, de capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Cada uno de estos riesgos se medía con unos criterios aproximados y sencillos.

Este acuerdo era una recomendación: cada uno de los países signatarios, así como cualquier otro país, quedaba libre de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considerase oportunas.

Entró en vigor en más de cien países.

Basilea II

La principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, consideraba que todos los créditos tenían la misma probabilidad de incumplir.

Para superarla, el Comité de Basilea propuso en 2004 un nuevo conjunto de recomendaciones. Éstas se apoyan en los siguientes tres *pilares*.

Pilar I: el cálculo de los requisitos mínimos de capital

Constituye el núcleo del acuerdo e incluye una serie de novedades con respecto al anterior: tiene en cuenta la calidad crediticia de los prestatarios (utilizando ratings externos o internos) y añade requisitos de capital por el riesgo operacional.

La norma de Basilea I, que exige

fondos propios > 8% de activos de riesgo , considerando: (riesgo de crédito + riesgo de negociación+ riesgo de tipo de cambio)

mientras que ahora considera: (riesgo de crédito + riesgo de mercado+ riesgo de tipo de cambio + riesgo operacional)

El **riesgo de crédito** se calcula a través de tres componentes fundamentales:

- PD, o probabilidad de incumplimiento.
- LGD, o pérdida en el momento de incumplimiento (también se conoce como "severidad", indicando la gravedad de la pérdida).
- EAD, o exposición en el momento del incumplimiento.

Habida cuenta de la existencia de bancos con distintos niveles de sofisticación, el acuerdo propone distintos métodos para el cálculo del riesgo crediticio. En el **método estándar**, la PD y la LGD se calculan implícitamente a través de las calificaciones de riesgo crediticio publicadas por empresas especializadas (agencias de rating) utilizando una serie de baremos. En cambio, los bancos más sofisticados pueden, bajo cierto número de condiciones, optar por el **método de ratings internos avanzado** (AIRB), que les permite utilizar sus propios mecanismos de evaluación del riesgo y realizar sus propias estimaciones. Existe un método alternativo e intermedio (foundation IRB) en el que los bancos pueden estimar la PD, el parámetro de riesgo más básico, y utilizar en cambio valores precalculados por el regulador para la LGD.

Hasta la fecha, muchas entidades bancarias gestionaban su riesgo crediticio en función de la pérdida esperada, $EL = PD \times LGD \times EAD$, que determinaba su nivel de provisiones frente a incumplimientos. La nueva normativa establece una nueva medida, el RWA, que se fija no en la media sino en un cuantil elevado de la distribución de pérdida estimada a través de una aproximación basada en la distribución normal.

El riesgo de crédito se cuantifica entonces como la suma de los RWA correspondientes a cada una de las exposiciones que conforman el activo de la entidad.

Dentro del riesgo de crédito se otorga un tratamiento especial a las **titulizaciones**, para las cuales se debe analizar si existe una transferencia efectiva y significativa del riesgo, y si son operaciones originadas por la entidad o generados por otras.

El **riesgo de negociación** y el **riesgo de tipo de cambio** se siguen calculando conforme a Basilea I.

El **riesgo operacional** se calcula multiplicando los ingresos por un porcentaje que puede ir desde el 12% hasta el 18%. Existen 3 métodos alternativos para calcularlo dependiendo del grado de sofisticación de la entidad bancaria.

Por último, la definición de capital regulatorio disponible permanece casi igual a la de Basilea I.

Hay que advertir una objeción en este cálculo del riesgo: que se ignora los efectos agravantes/mitigantes de la concentración/diversificación de riesgos (estructura de correlación probabilística entre las diversas exposiciones). Esta es una de las principales diferencias entre capital regulatorio y Capital Económico.

Pilar II: el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios

Los organismos supervisores nacionales están capacitados para **incrementar** el nivel de prudencia exigido a los bancos bajo su jurisdicción. Además, deben **validar** tanto los métodos estadísticos empleados para calcular los parámetros exigidos en el primer pilar como la suficiencia de los niveles de fondos propios para hacer frente a una crisis económica, pudiendo obligar a las entidades a incrementarlos en función de los resultados.

Para poder validar los métodos estadísticos, los bancos estarán obligados a almacenar datos de información crediticia durante periodos largos, de 5 a 7 años, a garantizar su adecuada auditoría y a superar pruebas de "stress testing".

Además se exige que la **alta dirección del banco** se involucre activamente en el control de riesgos y en la planificación futura de las necesidades de capital. Esta **autoevaluación** de las necesidades de capital debe ser discutida entre la alta dirección y el supervisor bancario. Como el banco es libre para elegir la metodología para su autoevaluación, se pueden considerar otros riesgos que no se contemplan en el cálculo regulatorio, tales como el riesgo de concentración y/o diversificación, el riesgo de liquidez, el riesgo reputacional, el riesgo de pensiones, etc.

Para grupos financieros multinacionales se establecen **Colegios Supervisores** que, bajo la coordinación del supervisor de la entidad matriz, se encargan de la coordinación internacional de la supervisión del grupo financiero.

Pilar III: la disciplina de mercado

El acuerdo estableció que las normas de transparencia y define la publicación periódica de información acerca de su exposición a los diferentes riesgos y la suficiencia de sus fondos propios. El objetivo es: 1) La generalización de las buenas prácticas bancarias y su homogeneización internacional. 2) La reconciliación de los puntos de vista financiero, contable y de la gestión del riesgo sobre la base de la información acumulada por las entidades. 3) La transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos. Inicialmente la información incluirá:

- Descripción de la gestión de riesgos: objetivos, políticas, estructura, organización, alcance, políticas de cobertura y mitigación de riesgos.
- Aspectos técnicos del cálculo del capital: diferencias en la consolidación financiera y regulatoria.
- Descripción de la gestión de capital. * Composición detallada de los elementos del capital regulatorio disponible.
- Requerimientos de capital por cada tipo de riesgo, indicándo el método de cálculo utilizado. El requisito inicial es que se publique al menos anualmente, aunque es previsible que la frecuencia será mayor (al menos resumida) y a sus contenidos mínimos se irá añadiendo la información que el mercado exija en cada momento.]

Implantación

- El Comité de Basilea ha creado un subgrupo de trabajo para colaborar en la implantación internacional del acuerdo: el Accord Implementation Group (AIG).
- A través de una encuesta realizada por el Financial Stability Institute (FSI), al menos 95 países (adicionales a los 13 miembros del Comité de Basilea) indicaron que implantarían BIS II.
- Muchos países han anunciado ya calendarios de implantación.
- Basilea II ya se ha implantado en la toda la Unión Europea, Japón y Australia (13 países en toda Asia)
- La implantación en Asia está sentando tendencias que se imitarán en el resto del mundo, especialmente en lo referente al Pilar III (información pública).
- La Implantación en Europa se ha realizado a través de directivas (leyes de obligado cumplimiento en todos los países de la UE), y cuenta con la colaboración especial del CEBS (Comité de Supervisores Bancarios Europeos). En ciertos aspectos está liderando el desarrollo futuro de la regulación, como por ejemplo en las reglas de funcionamiento de los colegios de supervisores.
- En América la implantación va más atrasada. Estados Unidos está siendo un caso especial, ya que no será generalizada para todos sus bancos y tendrá

normas especiales. Canadá la implantación va más avanzada que en los Estados Unidos, y algunos países latinoamericanos están siendo muy activos en la adaptación de sus normas nacionales para que sea posible la transición (no puede ser más rápida por la necesidad de cambiar leyes y porque también están adoptando las normas internacionales de contabilidad -NICs-).

- **LEY SARBANES – LEY SOX**

La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx ó SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.

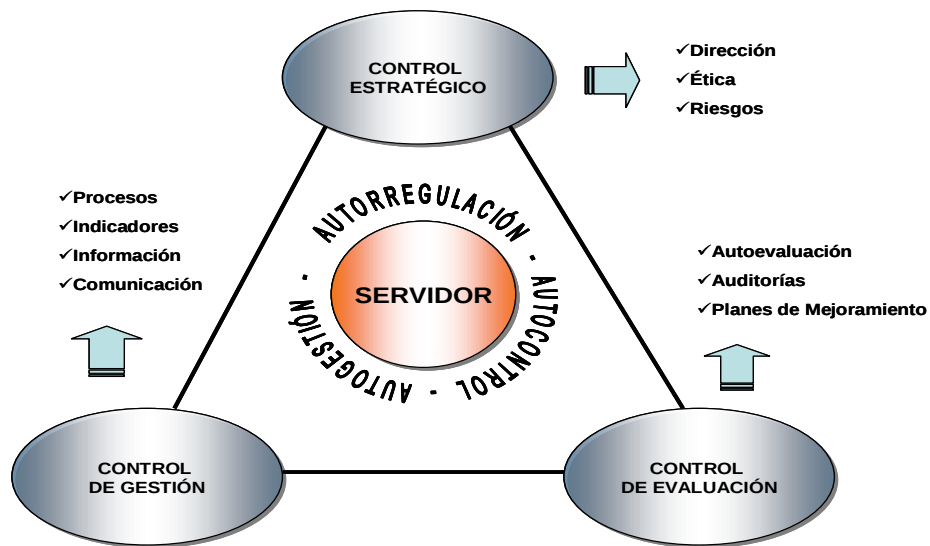
La aplicación e interpretación de esta ley, ha generado múltiples controversias, una de ellas es la extraterritorialidad y jurisdicción internacional, que ha creado pánico en el sistema financiero mundial, especialmente en bancos con corresponsalía en Estados Unidos y empresas multinacionales que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York. Esta es la versión de la ley en una traducción al español, que puede ser reproducida completamente, citando la fuente: *U.S. Congress Sarbanes-Oxley Act of 2002 U.S. InterAmerican Community Affairs*, reproduce esta ley, como un documento importante dentro del marco de nuestros programas de prevención y educación de la violación de la ley.

- **MECI**

El Modelo Estándar de Control Interno, MECI, es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación.

El Modelo Estándar de Control Interno surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993⁴ para el Sistema de Control Interno, el cual se compone por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control. En la Figura presentada a continuación, se representan los vínculos existentes en el modelo, bajo el enfoque sistémico que establece la citada Ley.

Figura. 1 Estructura del Modelo Estandar de Control Interno MECI



Fuente: Ley 87 de 1993, Figura. 3 Estructura del Modelo Estandar de Control Interno MECI.

INFORME COSO ERM Y COMPONENTES.

• 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 aspectos.

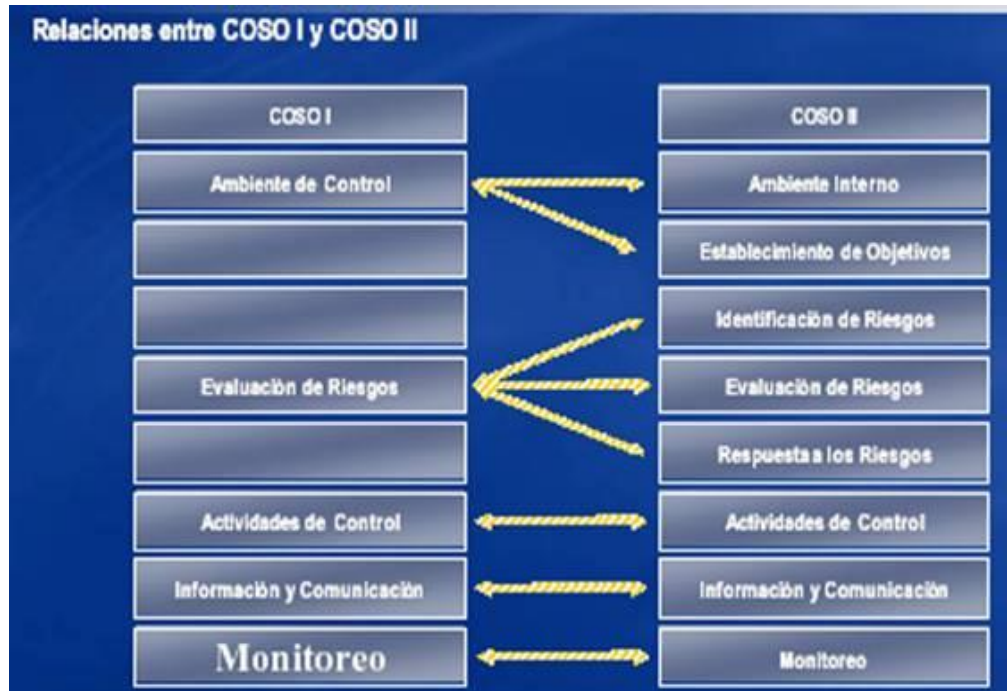
Es entonces en la búsqueda de mitigar los riesgos en las organizaciones, que la Comisión Treadway complementan el COSO Estructura Integrada y publican en Septiembre de 2004 el COSO ERM, denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Administración del riesgo del emprendimiento).

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. La versión del 2004 es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

Es por eso que hoy queremos presentarles el primero de dos artículos relacionados con COSO II Enterprise Risk Management.

Para iniciar queremos mostrar la siguiente ilustración la cual nos enseña la interacción de y posterior descripción de los componentes entre coso I con Coso II⁵, así:

Figura 4. Componentes de la administración de riesgos – COSO II



Fuente: Enterprise Risk Management [http://actualicese .com](http://actualicese.com); www.nasaudit.com, es una Red de Conocimientos Especializada en Auditoría 5

ERM

Ambiente interno.

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

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

Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

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 ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

Evaluación de riesgos.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

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

Actividades de control.

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una

comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Monitoreo

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

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 con la siguiente 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> www.nasaudit.com, es una Red de Conocimientos Especializada en Auditoría 5

Las cuatro categorías de objetivos – estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento – están representados 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

4.2 MARCO CONCEPTUAL

1. Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).
2. El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas 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. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión.
3. Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.
4. Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control interno integrada por diversas Instituciones Superiores de auditoría-ISA's. Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.
5. INTOSAI, establece que la estructura de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos: a) preservar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir; b) preservar los

recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades; c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y, d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

6. El Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades; Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios; Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales, Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y, Promoción de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Control Interno

4.3.1.1 Normativa Colombiana

Desde la *Constitución Política de 1991*, el Control Interno ha tenido un importante y permanente proceso normativo, y este 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.

4.3.1.2 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.

5 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este proyecto se hará de forma **descriptiva**, ya que según el autor Arias Fidias, donde caracteriza esta modalidad descriptiva como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”.

Es fundamental en la realización de este proyecto ya realizaremos 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.

El autor Carlos Méndez, en su libro Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación”, afirma que: “el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, establece comportamientos completos, descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación”.

También, se va a trabajar un tipo de estudio **exploratorio**, debido a que es la primera vez que se va a realizar este trabajo y se va a indagar en los factores que han intervenido en el problema y como nos señala el autor Carlos Méndez, “primer nivel del conocimiento, permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga”.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El análisis del presente proyecto es hacia un problema específico el cual va a seguir un método de **observación** y un **método inductivo**, como indica Carlos ARIAS, Fidias 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”. Iniciaremos por el conocimiento de la organización y partiremos de observaciones de escenarios en particular, tomando como bases la información que nos pueda suministrar el personal vinculado a la compañía, con el fin de mejorar el sistema de control interno que cumpla con las especificaciones necesarias para que POLLOS EL BUCANERO S.A cumpla con su misión.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias tenemos toda la normatividad que rige el control Interno en Colombia, normas de auditoria generalmente aceptadas en Colombia, integrándolas con las normas internacionales en materia del control interno.

5.3.2 Fuentes primarias

Contamos con los archivos y documentos proporcionados por la compañía como son su historia, objetivos, misión, visión, estructura legal, organigrama, análisis DOFA y los archivos con información financiera entre otros.

5.3.3 Técnicas de Investigación

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, utilizaremos la técnica recolección de datos a través de entrevistas y cuestionarios para los directores y personal involucrado en las operaciones de la organización

5.3.3.1 Técnica Documental: Recopilaremos la información necesaria para sustentar nuestra teoría de estudio en cuanto a procesos.

5.3.3.2 Técnica de Campo: Realizaremos visitas a la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A las cuales nos permitan un acercamiento y una recopilación de testimonios directos que nos permitan confrontar nuestras teorías con la practica.

5.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

5.4.1 Informe Iniciales: En este se manifiesta en forma cualitativa y cuantitativa como esta la organización en su sistema de control interno, informe sobre el cronograma de actividades en el tiempo, plan de trabajo.

5.4.2 Informe Parciales: En este informe se le solicitara y/o recomendara a la empresa la creación del equipo de control interno partiendo del proyecto; se socializa el alcance del modelo de un sistema de control interno; se hacen charlas de sensibilización sobre la nueva cultura en la empresa, informaremos el grado de avance frente a las expectativas.

5.4.3 Informe Finales : Es el documento final que se entregara a la organización el cual consiste en un Manual de Sistema de Control Interno, el cual se aplica y se va mejorando en el tiempo.

5.5 POBLACION: Nuestra población objeto de estudio estadístico es la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A, compuesta por 3.000 empleados directos y 1.500 indirectos.

5.6. MUESTRA: como muestra se tomaron los Jefes de área de la parte administrativa, financiera y el personal de contabilidad, quienes tienen mayor control de la información, cuyo estudio nos sirve para inferir características de toda la población.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1 MISIÓN

“Somos una Organización orientada a la producción y comercialización de pollo, aplicando modelos tecnológicos de avanzada con los mejores procesos de calidad e inocuidad, contamos con un personal calificado, comprometidos con el medio ambiente y con la garantía de brindar unos productos altamente satisfactorios para nuestros clientes, asegurando un excelente resultado económico y social en beneficio de sus accionistas, clientes, proveedores y empleados.”

6.2 Visión

“Consolidar a Pollos el Bucanero en el próximo lustro como la empresa líder en el Sur Occidente Colombiano, generadora de soluciones alimenticias, con alto valor nutritivo para la población colombiana manteniendo y cumplimiento las más exigentes normas de calidad.”

6.3 Política de calidad

En pollos el Bucanero ofrecemos el mejor pollo del mercado para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, mejorando constantemente nuestros procesos internos, promovemos el desarrollo integral de nuestros colaboradores garantizando la sostenibilidad del negocio, generamos un ambiente de trabajo seguro que cumple con los aspectos legales y reglamentarios ambientales soportado por el sistema de inocuidad HACCP

6.4 Política de salud ocupacional

En la compañía POLLOS EL BUCANERO S.A. La Prevención de Accidentes y enfermedades Profesionales, tiene tanta importancia como la Producción, la Protección del Medio ambiente, la calidad del Producto, el despacho oportuno y el control de costos.

Respetamos y acatamos todas las directrices sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que el estado ha dictado y cuya finalidad básica es la protección integral, física y mental de todos los trabajadores, controlando los posibles riesgos y lesiones que puedan causarse, diseñando programas de mantenimiento, y capacitación basados en los procedimientos generalmente aceptados y propuestos en los subprogramas de medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial.

Todos los trabajadores deben aceptar su responsabilidad para cumplir con los requisitos establecidos en el Programa de Salud Ocupacional de POLLOS EL BUCANERO S.A. Lograr los objetivos trazados y crear una conciencia y cultura de autoprotección y protección de los compañeros.

Para cumplir con dichos propósitos se requiere:

- Del Compromiso de la Alta Gerencia para vigilar el desempeño de Seguridad de la empresa
- Llevar a cabo Programas de formación continua en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial dirigidos a los trabajadores, Comité Paritario de Salud Ocupacional, mandos medios y otras líneas jerárquicas
- Mejorar permanentemente los equipos, procesos y condiciones de Trabajo para garantizar una operación segura
- Inscribir las actividades en un sistema de información y control
- Del compromiso de los Jefes y Supervisores para la Prevención de lesiones personales y los daños materiales bajo su dirección
- De la Participación de los trabajadores sobre las condiciones y actos inseguros que observen durante la jornada.

POLLOS EL BUCANERO S.A. Espera un compromiso en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, que sea alcanzado a través del soporte y participación activa de todos los empleados. Con el apoyo de Recursos que de nosotros depende para dar alcance a los objetivos y el cumplimiento de nuestra Misión

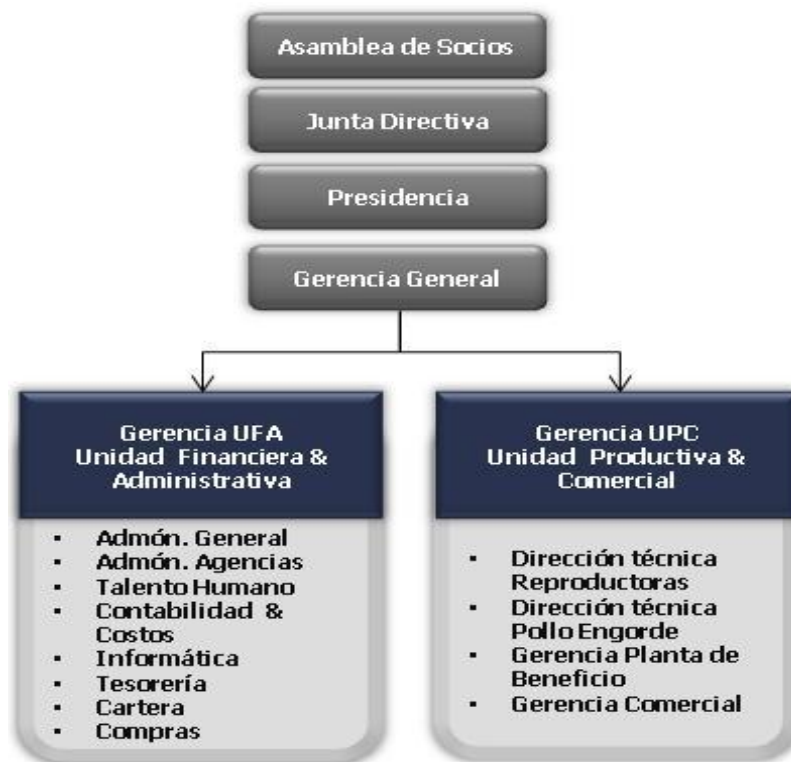
6.5 Enfoque Funcional:

La estructura jerárquica y funcional de la compañía comprende dos unidades organizacionales principales.

UFA: Unidad Financiera y Administrativa

UPC: Unidad Productiva y Comercial

Figura 4. Organigrama General



FUENTE: <http://informatikbucanero.blogspot.com>

6.6 Enfoque Por Procesos:

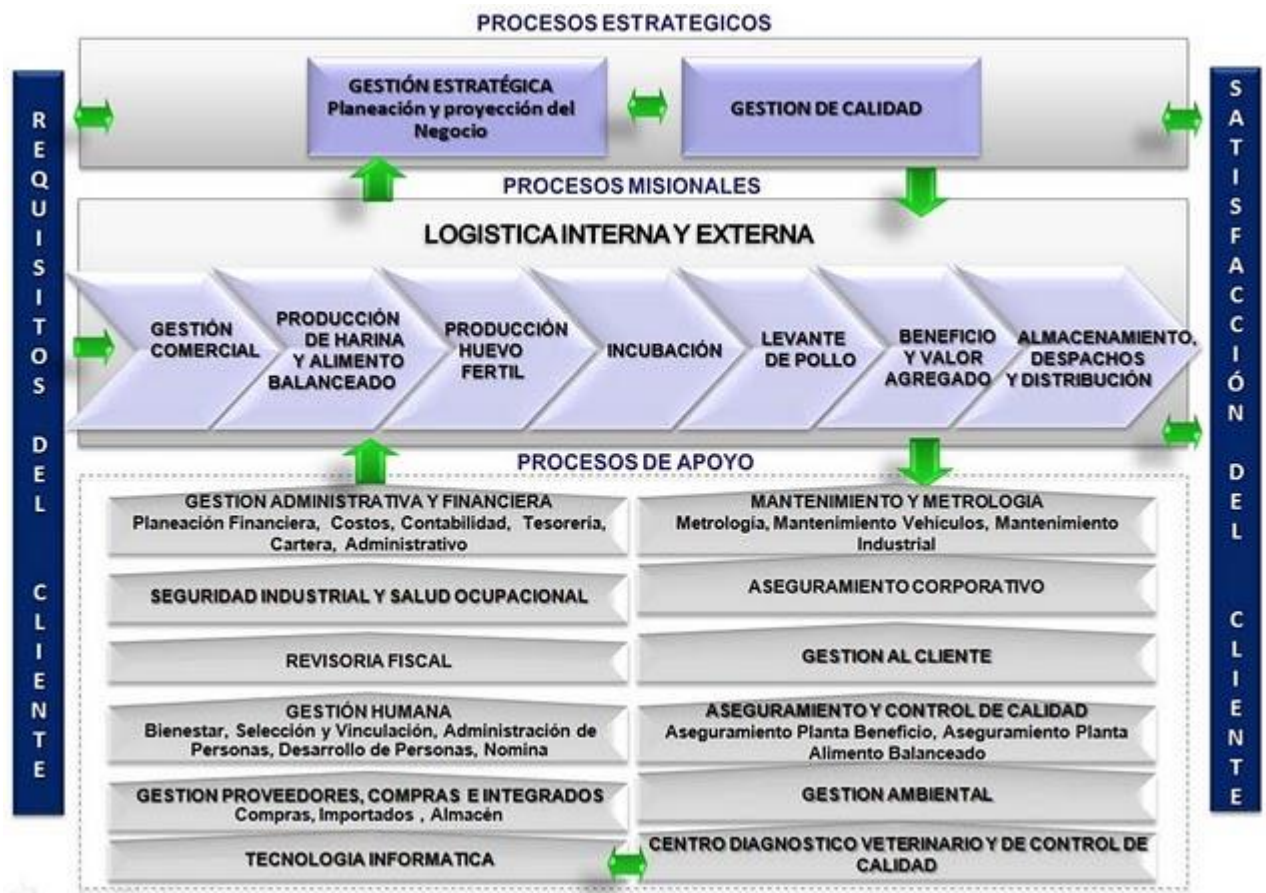
Pollos el Bucanero S.A., satisface los requisitos y expectativas de sus clientes a través tres tipos de procesos completamente alineados con su estrategia y coordinados entre si.

Procesos Estratégicos (2)

Procesos Misionales (7)

Procesos de Apoyo (12)

Figura 5. Procesos estratégicos



FUENTE: <http://informatikbucanero.blogspot.com>

6.7 Implementación Del Haccp

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, y la Organización Mundial de la Salud, OMS, reglamentaron un sistema de control de calidad denominado Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP, por sus siglas en inglés), el cual es eminentemente preventivo para garantizar alimentos inocuos al consumidor y se sustenta en las Buenas Practicas de Manufactura (BPM), es decir, en los principios básicos de higiene que se deben cumplir durante todo el proceso de producción de alimentos.

Es por esto, que Pollos El Bucanero, en su propósito de obtener un producto de mayor calidad y de total confiabilidad para el consumidor, viene implementando desde hace cinco años este sistema. Dentro de este proceso, la compañía, gracias a las condiciones actuales de infraestructura y planta física, ha logrado importantes avances especialmente en el cumplimiento de las BPM como soporte al HACCP.

La formulación y puesta en marcha del sistema HACCP en la planta de Pollos El Bucanero, como garantía de calidad e inocuidad en sus productos, ha sido ratificada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, al conceder la Certificación HACCP, por medio de la Resolución No. 00000, a sus diferentes líneas de productos en visita de verificación, practicada a la planta de proceso durante los días 22, 23 y 24 de octubre del 2003.

6.8 Esfuerzos Ecológicos

Pollos El Bucanero trabaja desde sus inicios con una filosofía de protección del medioambiente, 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.

6.9 Resultado

La certificación HACCP a los productos procesados en la planta de beneficio de Pollos El Bucanero, expedida por el Invima, es el resultado del esfuerzo de varios años de trabajo y el compromiso de toda la organización, encaminada a entregar el mejor producto a sus clientes

6.10 Matriz Dofa

6.10.1. Debilidades

- Ausencia de un plan estratégico y de objetivos organizacionales claros
- Desorden en sus actividades, impuntualidad en reuniones citadas.

- Imparcialidad en el manejo de la información, la comunicación interna es poco asertiva
- Deficiencia en los canales de comunicación entre los órganos de dirección y administración con los empleados, deficiencia en la comunicación interna y las relaciones interpersonales
- Bajo Nivel de satisfacción del personal frente a escala salarial
- Elevado ausentismo y rotación del personal.
- Contra ordenes generando dudas en las operaciones o labores diarias de los empleados
- Falta de concientización y autocontrol de los empleados debido a carencia de procedimientos formales repercutiendo esto en el control de los dineros como: cajas menores, pagos de menor cuantía, entre otros
- No hay una adecuada asignación de tareas pues no se tienen manuales de funciones, perfiles de cargos, evaluación de competencias
- En ocasiones 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, ya que en el momento se esta implementando el diseño de presupuestos, punto sumamente importante puesto que lo que no se mide no se controla.

6.10.2. Oportunidades

- Posibilidad de convertir a polos el bucanero 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.
- Posibilidad de incrementar la actividad exportadora.

6.10.3. Fortaleza

- Membrecía, nombre, marca
- Tradición y reconocimiento en el sector avícola
- Sede propia, con salones y equipos básicos
- Tecnología de punta para la operación
- Boletín informativo
- Representación en el sector avícola
- Reconocimiento y credibilidad en los dueños de la compañía por parte de terceros.
- Liderazgo gremial (No. 3 a nivel nacional)

- Marco legal definido
- Alto grado de especialización multidisciplinaria de los socios y accionistas
- Fuerte acercamiento con los sectores público y privado (universidades, SENA, entre otros.)
- Se cuenta con autonomía en cada una de las áreas lo cual permitiría un mejor desempeño del auto control.
- la empresa cuenta con un área de bienestar Social, en el cual se podrían apoyar para realizar un plan de concientización y capacitación de cultura organizacional.
- También se cuenta con un departamento de auditoria y revisoría los cuales pueden contribuir a la implementación del SCI
- Certificación HACCP por parte del INVIMA (Análisis de puntos críticos de control), permiso sanitario de la corporación autónoma del Valle del Cauca CVC, implementación del sistema de gestión de calidad ISO9001-2008.

6.10.4. Amenaza

- 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.
- Preservación del patrimonio, por falta de procedimientos claros se puede presentar despilfarro, abuso, errores, fraudes e irregularidades en las operaciones, generando sobre costos a la empresa por el pago de multas o sanciones.
- Aprobación del TL, sin que la empresa este preparada para el cambio
- Efectos de la globalización
- Implementación de las Normas Internacionales en Colombia

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

7. DIAGNOSTICO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE POLLOS EL BUCANERO S.A:

Se estableció una planeación del diagnostico, donde se definió el objetivo, el alcance, las personas a entrevistar, las fechas, horarios y el lugar preciso para dicha entrevista, utilizando la encuesta “evaluación del control interno a nivel empresa” basado en el modelo coso I, donde se evaluación los cinco componentes.

Este cuestionario ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del sistema de control interno, según el enfoque del informe COSO I, sus componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativo, donde se mide la capacidad productiva de POLLOS EL BUCANERO S.A, para el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y programados dentro del marco legal que la regula, Los cuestionarios se adaptaron al tipo y tamaño la compañía, estos permiten realizar un trabajo de acuerdo a las normas de auditoria 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

El objetivo de desarrollar los cuestionarios es plantear un diagnóstico de cómo se encuentran los controles dentro de la organización en general. 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 organizacionales.

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.

Nuestro trabajo se baso en las técnicas de auditoria 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 I y cada uno de sus elementos.

Tabla 1. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROLINTERNO A NIVEL 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.

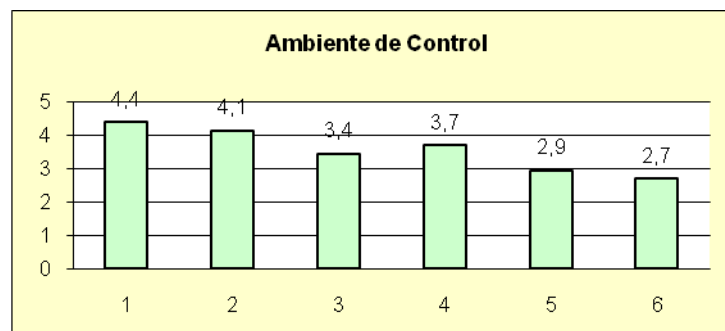
7.1. AMBIENTE DE CONTROL

Este elemento nos proporciona la disciplina y la conducta, nos muestra como están integradas las normas que deben seguir las personas de la organización, su integridad su competencia, sus valores éticos; también se establece la manera como los altos mandos confieren autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Tabla 2 Componente: Ambiente de Control																	3,54	
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Valoración
1	Existe Integridad, valores éticos de los ejecutivos	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4,38
2	Existe conciencia de control por parte de la gerencia	2	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4,13
3	Existe un alto compromiso de ser competente.	3	3	2	4	4	2	3	4	5	3	4	4	2	5	4	3	3,44

4	La Participación de la junta directiva en el manejo de la entidad es eficaz	3	4	3	5	5	3	2	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3,69
5	La Estructura de la organización es adecuada y la asignación de autoridad y responsabilidades son las correspondientes.	1	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2,94
6	Las Políticas y prácticas de recursos humanos son reflejo de los objetivos organizacionales	2	3	3	3	0	4	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2,69

Gráfico 1. Ambiente de control Promedio 3,54



7.1.1. Diagnostico Ambiente de Control

El ambiente de control es la base primordial para el desarrollo de los demás elementos del sistema de control, pues tiene relación directa con el estilo de administración, la filosofía de la entidad, el grado de satisfacción de los integrantes de la entidad, el respeto y el clima organizacional. Este componente evalúa entre otros aspectos lo siguiente:

- La integridad de las personas
- Valores éticos: conducta de las personas
- Competencia profesional: mantener e implementar controles internos apropiados

- Políticas y objetivos: la filosofía y el estilo de dirección, reglamentos, estructura, asignación de responsabilidades.
- Todo el personal debe de conocer y comprometerse con los objetivos organizacionales.
- El personal, es el activo más valioso que posee cualquier entidad, debe preocuparse por su satisfacción personal en el trabajo propendiendo a que este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.
- Cumplimiento del procedimiento de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los RRHH.

7.1.2 Análisis del ambiente de control

Después de verificar y hacer la valoración del ambiente de control se analiza que existen valores éticos, compromisos del gerente con la empresa y la gerencia, pero existen deficiencias en el compromiso de la empresa con los trabajadores y de los trabajadores con la empresa, es decir no existe una cultura organizacional en cada uno de ellos.

7.1.3 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 ó 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.

7.1.4 Fortalecer Ambiente de Control

- Se reconocen y se valoran la conciencia de control de la Gerencia.
- Se reconocen y se valoran los principios y valores de las personas.

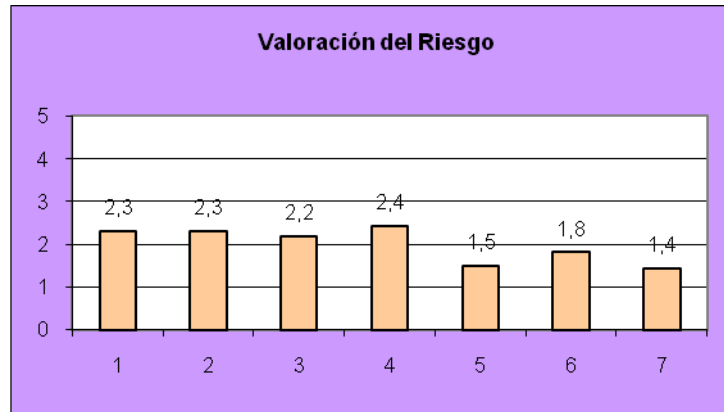
7.2 VALORACIÓN DEL RIESGO

Las organizaciones deben considerar el identificar todos aquellos riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y/o sus metas, deben cuantificar su magnitud, conocer sus consecuencias y la probabilidad de que estos ocurran.

Tabla 3. Componente: Valoración del Riesgo.																	2,00	
N o.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Valoración
1	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	4	3	2	2	4	2	2	4	2	2	1	2	2	2,31
2	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	1	1	3	4	4	2	0	3	2	3	4	3	3	1	2	1	2,31
3	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	1	1	2	4	4	2	0	4	2	3	5	0	3	1	2	1	2,19

	manufacturera)																	
4	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	2	3	3	3	1	4	2	3	4	4	2	1	3	2	2,44
5	El departamento de contabilidad ha establecido procesos para identificar cambios significativos en los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por las autoridades pertinentes	1	3	0	3	3	3	1	0	0	0	0	3	3	3	0	1	1,50
6	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	1	1	0	4	4	0	1	4	0	2	4	3	2	2	0	1	1,81
7	El departamento de contabilidad tiene procesos para identificar cambios importantes en el entorno operativo, incluyendo cambios regulativos	1	1	0	0	0	0	1	4	3	0	4	3	3	2	0	1	1,44

Grafico 2. Valoración del Riesgo Promedio 2,00



7.2.1 Diagnostico Valoración del Riesgo

Todas las actividades independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria están sujetas a riesgos de negocios:

EN UN SOLO EVENTO UNA EMPRESA PUEDE DESAPARECER.

- Internos: Laborales, sistemas de información, recursos humanos, financieros de gestión entre otros.
- Externos: Abastecimiento, cambio tecnológico, demandas, la competencia, regularidades legales, tratados binacionales, conflictos políticos, conflictos sociales entre otros.

7.2.2 Análisis de valoración de riesgos

En la empresa Pollos el Bucanero no se comunican los planes ni objetivos que se han planteado, tampoco se conocen los riesgos que existen ni como identificarlos en caso de una eventualidad, no existe comunicación con el departamento de contabilidad el cual no identifica cambios que se puedan presentar en el entorno operativo.

7.2.3 Recomendaciones Valoración del Riesgo

- Establecer un comité de administración de riesgo integrado por todas las personas (empleados, asociados, órganos administración y de control etc.) que deseen participar en la identificación de riesgos tanto a nivel interno como externo.
- Desarrollar las herramientas para el tratamiento de los riesgos detectados
- Establecer responsabilidades y planes de acción para los riesgos corporativos
- Diseñar las políticas de uso informático.

7.2.4 Fortalecer Valoración del Riesgo

El uso de las claves y acceso a los programas y el Software contable, igualmente establecer como política de guardar una copia de seguridad de la información externamente.

7.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

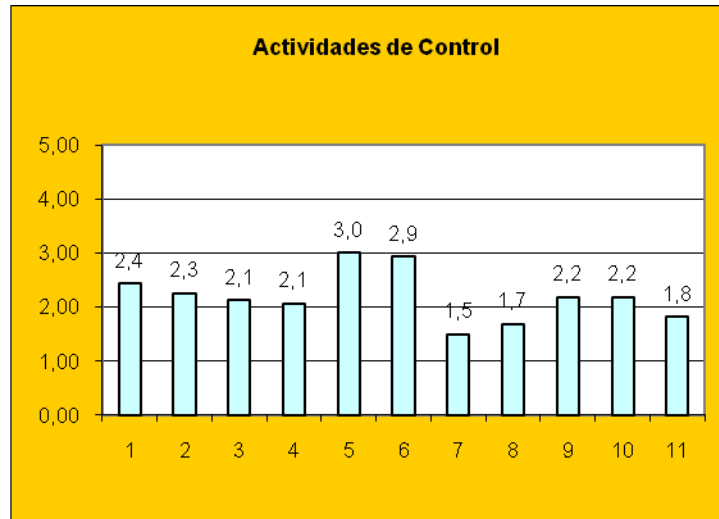
Establecer políticas y procedimientos de control con el objetivo de reducir la posibilidad de que existan acciones de riesgo que entorpezcan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Tabla 4. Componente: Actividades de control.																		2,20
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Valoración
1	Existen las políticas y los procedimientos que se requieren respecto a cada actividad de la empresa	1	3	2	2	2	2	0	4	2	3	4	4	2	3	3	2	2,44
2	Los controles se aplican con la extensión que	1	1	2	0	4	2	1	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2,25

	requiere cada política de la dirección																	
3	Si la gerencia tiene objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades, otras metas financieras y de operación y estos objetivos son expresados con claridad y comunicados a toda la organización, y son monitoreados continuamente	1	1	2	1	2	2	1	4	3	3	4	2	1	1	3	3	2,13
4	Si hay sistemas establecidos de información y de planeación para identificar variaciones en el desempeño planeado y comunicar tales variaciones a nivel apropiado de gerencia	1	1	2	2	3	2	1	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2,06
5	Grado en que las funciones están segregadas entre diferentes personas de tal manera que se reduce el riesgo de fraude o de otros actos impropios	2	4	2	4	3	3	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3,00
6	Grado en que las funciones están divididas lógicamente por medio de aplicaciones de tecnología de información (IT)	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,94

7	Si se hacen comparaciones periódicas de los importes registrados en el sistema contable con los activos físicos	1	1	2	1	3	3	1	2	0	3	2	0	0	0	1	3	1	1,50
8	Si existen salvaguardias adecuadas para evitar el acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros y activos	1	4	2	1	0	0	2	3	2	0	2	2	2	2	3	0	3	1,69
9	Si se han establecido políticas para controlar el acceso a archivos de datos y programas	1	4	2	3	4	0	3	3	2	0	3	2	4	4	0	0	0	2,19
10	Si se usa algún software de seguridad de acceso, de sistema operativo, y/o de aplicaciones para controlar el acceso a datos y programas	3	5	3	3	0	2	3	3	2	0	3	2	3	0	3	0	0	2,19
11	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	3	2	3	3	0	3	2	2	2	2	0	0	1,81

Grafico 3. Actividades de Control Promedio 2,20



7.3.1 Diagnostico Actividades de Control

Son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han determinado y asume la dirección. Conociendo los riesgos se implementan los controles.

7.3.2 Análisis de las actividades de control

De acuerdo al resultado obtenido en las actividades de control el cual es de 2.20, se pudo analizar que la empresa pollos el Bucanero presenta falencias en cada uno de los aspectos analizados como: la gerencia no expresa sus objetivos o metas a la organización, tampoco existe un monitoreo permanente de ellas, en lo contable no existe un control de lo físico con lo contable, el software no tiene control para manipular el programa ni la información que se maneja, es decir debe existir un programa que tenga limitantes; no realizan comparaciones periódicas de los activos registrados en el sistema vs las activos físicos , a nivel general la compañía esta fallando en este componente del sistema de control interno por que no se están empleando los procedimientos adecuados que les permita identificar riesgos para así implementar controles adecuados.

7.3.3 Recomendaciones Actividades de Control

- Deben ser preventivos y no correctivos
- Manuales de responsabilidades
- Políticas informáticas
- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre áreas para que el resultado sea efectivo.
- Documentación: políticas, manuales, objetivos estructura, procedimientos, flujo gramas.
- Niveles definidos de autorización: garantizar la transparencia de las transiciones.
- Las autorizaciones deben documentarse y comunicarse.
- Flujo grama de la información contable
- Segregación de procesos contables

7.3.4 Fortalecer Actividades de Control

Las actividades que generan confianza a los órganos de control y de administración para la toma de decisiones que se tomen sobre los estados financieros sean pertinentes, oportunas y veraces.

7.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

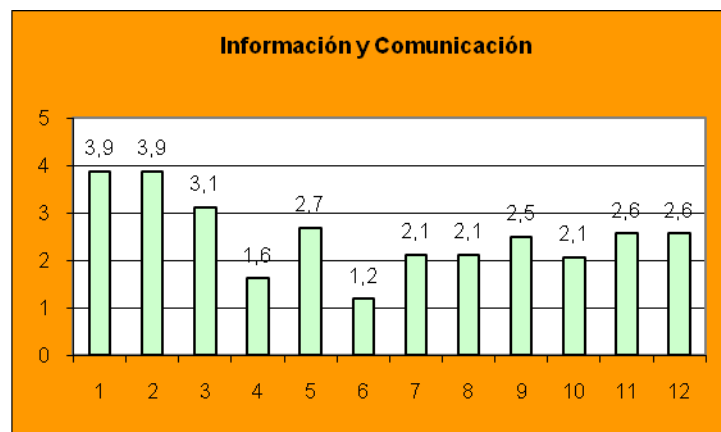
La información debe ser comunicada oportunamente según su relevancia, lo cual permitirá un entendimiento y cumplimiento de acuerdo a sus responsabilidades, los sistemas de información deben proveer información adecuada, precisa, oportuna, confiable, numerosa, que permita una administración eficaz y eficiente.

Tabla 5. Componente: Información y comunicación																	2,53	
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Valoración
1	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	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3,88
2	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	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3,88
3	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	3	3	0	3	2	1	1	0	1	2	2	1	3	2	3,13
4	Si la gerencia de la empresa asigna los recursos humanos y financieros adecuados para desarrollar los sistemas de información que sean necesarios	2	5	4	3	0	3	4	1	1	0	1	3	4	3	4	5	1,63

5	Si asegura y monitorea la gerencia la participación de usuarios en el desarrollo (incluyendo modificaciones) y pruebas de programas	1	1	0	0	0	0	1	2	1	0	2	2	3	0	2	4	2,69
6	Si se ha establecido un plan de recuperación en caso de desastre para todos los centros principales de datos	3	5	1	3	4	0	0	4	1	0	4	3	4	1	0	1	1,19
7	Si la gerencia comunica de manera eficaz las funciones y responsabilidades de control del personal	1	4	3	2	4	2	1	3	1	2	3	2	3	1	0	2	2,13
8	Si se han establecido canales de comunicación para las personas que tienen que reportar hechos sospechosos	1	4	0	4	4	2	1	4	1	2	3	3	3	4	2	2	2,13
9	La idoneidad de la comunicación a través de la empresa para facilitar el desempeño de obligaciones por parte del personal	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	4	2	2	1	3	2	2,50
10	Si la gerencia toma oportuna y apropiada acción de seguimiento en relación con las comunicaciones de clientes, proveedores, mediadores y otras partes externas	3	5	0	0	2	0	3	2	2	2	4	3	3	4	3	5	2,06
11	Si la empresa está sujeta a requisitos de monitoreo y cumplimiento impuestos por organismos reguladores	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	0	4	4	0	5	2,56

12	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	0	1	2	2,56
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

Grafico 4. Información y Comunicación Promedio 2,53



7.4.1 Diagnostico Información y comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue a todos los sectores de la organización.

Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Además de ser claras.

- La comunicación debe de ser eficaz en forma ascendente, descendente y transversal.
- Deben existir líneas abiertas de comunicación y una clave voluntad de escuchar.
- Además de una buena comunicación interna debe de existir una eficaz comunicación externa.
- La información debe ser comprensible

7.4.2 Análisis de la Información y comunicación

La valoración obtenida general de este componente es de 2.53 presentando deficiencia que se puede ver reflejada en la falta de comunicación oportuna entre las áreas la cual permita el cumplimiento de metas y la eficiencia y eficacia de la administración.

7.4.3 Fortalecer Información y comunicación

La imagen proyectada entre los asociados como una estrategia de crecimiento, y para dar a conocer la filosofía de ser de la organización.

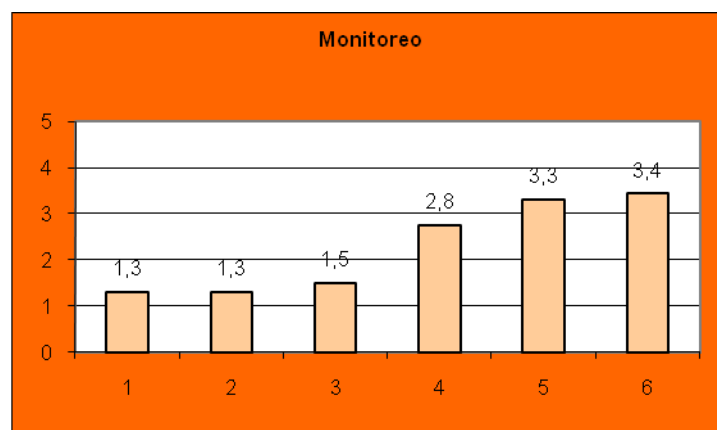
7.5 MONITOREO

Con este aseguramos que el proceso se cumpla, de acuerdo a lo planeado y que estén siendo efectivos; estos pueden ser implantados por los mismos procesos o por auditorías internas y/o externas.

Tabla 6. Componente: Monitoreo																		2,27
No.	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Valoración
37	Grado en que el personal, en el desarrollo de sus funciones regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando	1	1	0	1	0	2	0	3	1	0	4	2	2	1	2	1	1,31
38	Grado en que las comunicaciones de partes externas corroboran la información generada internamente o indican problemas	1	1	1	1	0	2	4	3	3	0	3	0	3	1	0	1	1,31
39	Si la gerencia sigue las recomendaciones que le hacen los auditores internos y los auditores independientes	5	5	3	0	4	3	0	4	2	2	4	3	2	3	0	4	1,50
40	Enfoque de la gerencia para corregir oportunamente las condiciones informales conocidas	5	5	3	5	4	3	0	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2,75
41	Enfoque de la gerencia para manejar los reportes y recomendaciones provenientes de autoridades reguladoras	5	5	5	0	4	3	4	5	5	3	5	0	3	2	2	4	3,31

42	Existencia de una función de la auditoría interna que la gerencia usa para ayudarse en el monitoreo	1	1	5	0	4	4	1	4	5	4	4	4	3	3	0	2	3,44
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

Grafico 5. Monitoreo Promedio 2,27



7.5.1 Diagnostico Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno de una organización.

Debe existir un comité conformado por un dirigente de alto nivel y de auditoria ó quien tenga el conocimiento para esta labor.

Objetivos: Mejoramiento continuo de los

- Procesos y controles
- Que el Control interno, funcione adecuadamente
- Evaluar el funcionamiento real del sistema.

7.5.2 Análisis del Monitoreo

Aunque la compañía cuenta con un departamento de auditoría esta no se encuentra enfocado al control interno ya que no hay evidencia de que el control interno este funcionando, lo cual debilita el adecuado manejo de este componente del SIC, puesto que el personal no tiene claridad sobre los aspectos que se pueden mejorar con el auto-control y el monitoreo del mismo; se corrobora la información externa con la interna, no se siguen las recomendaciones de la auditoría interna ni la auditoría independiente ni tampoco se hacen las correcciones oportunas.

7.5.3 Recomendación Monitoreo

Establecer las matrices de seguimiento y gestión para las personas y los procesos que generen puntos críticos en la organización.

Establecer desde la gerencia indicadores de control.

Hacer seguimiento puntual a las recomendaciones impartidas desde la gerencia, órganos de control y personal de apoyo externo.

7.5.4 Fortalecer Monitoreo

Las recomendaciones impartidas por la revisoría, como apoyo para la gestión.

Velar porque se continúe con los cumplimientos de las políticas efectuadas por los órganos de control.

7.6 RESUMEN GENERAL DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación al sistema de control interno esta diseñado para proporcionar seguridad razonable a la empresa en cuanto a:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al sector.

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 2,51, de una tabla con la siguiente convención:

**TABLA 7. TABLA DE
CONVERSION**

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

FUENTE: PROPIA TOMADA DE LA EVALUACION A NIVEL EMPRESA REALIZADA A LA COMPAÑÍA.

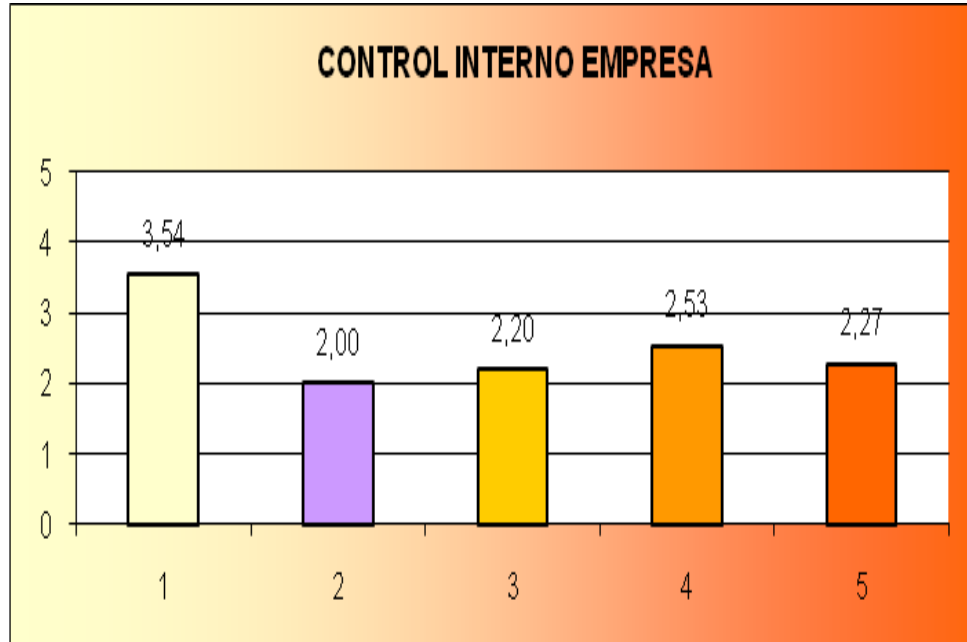
Este resultado se encuentra en un nivel **DEFICIENTE**, el cual demanda un mantenimiento más eficiente al sistema de control interno de la entidad, debido que los diferentes componentes analizados de manera individual están muy cerca del nivel Inadecuado, que coloca en riesgo el logro de los objetivos institucionales.

. TABLA 8. DIAGNOSTICO GENERAL

DIAGNOSTICO GENERAL SCI MODELO COSO I	
Componente: Ambiente de Control	3,54
Componente: Valoración del Riesgo.	2,00
Componente: Actividades de control.	2,20
Componente: Información y comunicación	2,52
Componente: Monitoreo	2,27
RESULTADO	2,51

Fuente: propia, resultados de la evaluación realizada a la empresa

Grafico 6. Diagnostico General del SCI Promedio 2,51



8. 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 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 encuentran 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 mismas.

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 animo 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.

8.1 VENTAJAS Y NECESIDADES (AUTOCONTROL) DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO

8.1.1 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.

8.1.2 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 lo errores que se presentan de operación.

8.2 RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO ADECUADAMENTE EL CONTROL INTERNO

8.2.1 Avidesa Mac Pollo S.A

Esta empresa esta ubicada en diferentes partes del país como son en las ciudades de santa marta, barranquilla, Cartagena, Sincelejo, montería, Valledupar (dirección diag.6c # 13^a-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 nuestras aves.

Su genética: se hace Utilizando una línea de engorde genéticamente seleccionada, producimos bajo normas de bioseguridad, los huevos fértiles que serán incubados para obtener pollitos sanos que pronto serán unos Mac 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)

Como se conserva ambientalmente: Cero desperdicios contaminantes, con la única planta en Colombia capaz de producir dos tipos de harina de alta digestibilidad y aceite de pollo

Su delikatessen: son Productos elaborados con carne de pollo bajo un sistema de aseguramiento de la calidad que establece medidas de control en la materia prima el proceso y el producto desarrollados con la más alta tecnología alemana, teniendo en cuenta características nutricionales, sin harinas, con un bajo nivel de grasas y el mejor sabor.

Cadena de frío ya casi para surtirlo al mercado: es Una red de frío altamente técnica y eficiente que jamás se interrumpe entre el beneficio del pollo y el cliente, garantizando una excelente calidad y duración

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 ultimo 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, garantizando la eficiencia y la eficacia de las mismas, logrando consolidarse como la primera empresa avícola del país.

Mac pollo se puede decir que es etnocentrista en el caso de que fuera consolidada en la primera empresa avícola del país y que ha llegado a triplicar el número de pollos comercializados años anteriores... es una empresa muy organizada gracias a sus políticas de autocontrol, la cual rechaza el desorden.

8.2.2 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 mas alta tecnología.

Inicio sus labores en 1991 con una producción de 5 toneladas día, hoy cuenta con una de las fabricas mas modernas de América inaugurada en junio del 2004 con 28.000 metros cuadrados donde se producen mas 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.

8.2.3 Quala

Bienvenidos QUALA S.A., 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 tenemos sedes en las principales ciudades; Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín.

Atendemos 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. Porque Quala ha sido tan exitoso? 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 gestionando 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.

8.2.4 Postobon

Postobon, un siglo de innovación y liderazgo en Colombia; 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 realizó 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 mas significativos: Se doto a la empresa con la flota mas moderna y eficaz de America Latina. Se adquirio 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

Etapas de control Interno en POSTOBON:

Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

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 puedan 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.

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

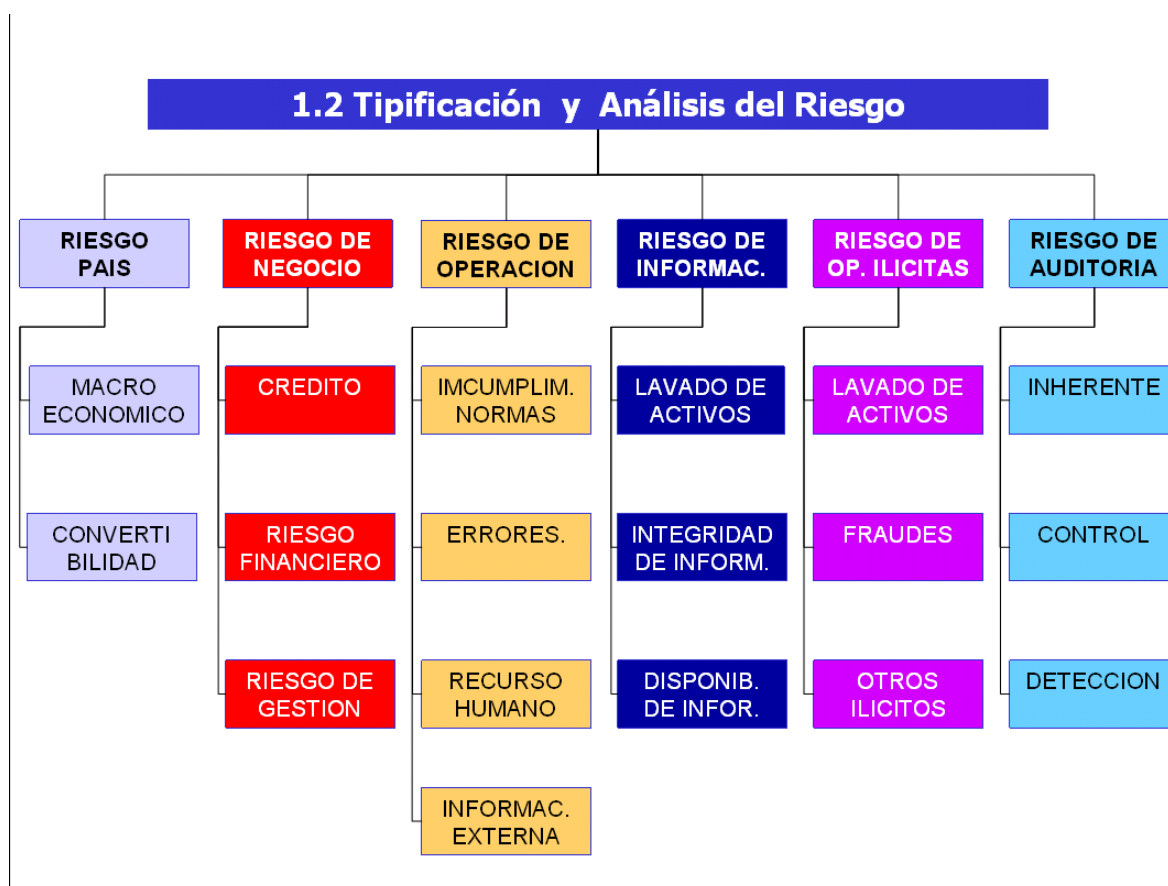
Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, 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.

9. IDENTIFICACION DE RIESGOS

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 6. Tipificación del riesgo



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

Relacionamos a continuación algunos riesgos que **POLLOS EL BUCANERO S.A** en las que se ve implicada por el tipo de negocio.

Tabla 9. Lista de Riesgos POLLOS EL BUCANERO 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 mas 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 auditoria 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

9.1 SITUACIONES DE RIESGO QUE SE PUEDAN PRESENTAR DE ACUERDO A LA IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y RIESGO DE ALGUNAS AREAS DE POLLOS EL BUCANERO S.A

9.1.1 Identificación de debilidades (riesgos considerables debilidades y riesgos del área de planeación)

1. carencia de banco de proyectos de inversión en materia de infraestructura y dotación.
2. carencia de planes de capacitación, provisión y gestión del recurso humano.

3. carencia de planes de mantenimiento de equipos biomédicos, de refrigeración, de cómputo, energía y comunicaciones.
4. Aun que se cuenta con un instrumento para la programación de pagos, no se maneja de la forma correcta puesto que no se tiene coordinación, ni autonomía.
5. carencia de instrumentos de planeación de las comunicaciones interna y externa.
6. no hay planes de acción formulados y aprobados por cada unidad funcional.
7. no hay evaluación periódica entre lo planeado y lo ejecutado.
8. no existe plan operativo aprobado y oficial.
9. no hay manuales de gestión y control del riesgo.
10. no contar con un equipo interdisciplinario organizado que permita una gestión eficiente y eficaz.
11. poca participación del talento humano en la construcción de estándares de control que permitan el desarrollo cualitativo y cuantitativo del control interno en la entidad.
12. no se realizan inspecciones sorpresivas en las áreas de almacén, compras e inventario.
13. pocos chequeos a la contratación de la entidad.
14. poca capacitación a las diferentes áreas acerca del autocontrol.
15. no existe una estructura conceptual sobre el manejo de los riesgos.

9.1.2 Debilidades y riesgos del área de mercadeo y comunicaciones

1. poca articulación entre el área asistencial y la de apoyo.
2. investigación y segmentación adecuada de los mercados.
3. manual de tarifas, precios adecuados y competitivos – costos.
4. portafolio de servicios ajustado al perfil epidemiológico.
5. proceso para identificar las necesidades de los usuarios.
6. no existe programa comunicacional institucional.
7. no existe un programa de cultura organizacional diseñado y centrado en el cliente.
8. el sistema de comunicación es ineficaz e inoportuno.
9. dificultades en la reproducción internas de documentos institucionales.
10. mala utilización del sistema comunicacional radial interna.
11. carencia de móviles fijos en algunas unidades prestadoras del servicio que dificultan la comunicación.
12. desconocimiento interno de la red de servicios y contratación vigente.
13. carencia de un sistema comunicacional de información al usuario preventivo, y correctivo de acuerdo a su proceso de atención por parte del cliente interno.
14. no existe una política, plan y estrategias comunicacionales de educación al usuario.
15. la información no es facilitada en tiempo real para la realización de las labores.

9.1.3 Debilidades y riesgos del área jurídica

1. inexistencia de oficina y recurso humano de planta al servicio del área jurídica.
2. insuficiencia de textos y biblioteca jurídica.
3. desconocimiento de los derechos jurídicos de los usuarios.
4. Mal manejo de la normatividad legal vigente de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados..
5. desconocimiento de la normatividad legal vigente por gran parte del recurso humano.
6. liquidaciones inoportunas de algunos contratos y/o cambios en los mismos.
7. la entidad se encuentra adoptando formalmente el manual de procesos y procedimientos.
8. no existencia de formatos legalmente establecidos y aprobados por la institución para la evaluación.

9.1.4 Debilidades y riesgos del área de control interno

1. falta de un adecuado sistema de control de asistencia al trabajo.
2. Deficiencias en el sistema de control interno y modelo estándar de control interno.
3. Falta de formulación y evaluación de indicadores a departamentos
4. Mal manejo del plan único de cuentas, falta de depuración según la necesidad de la empresa
5. No se cuenta con un control apropiado de los anticipos a trabajadores y/o terceros, no se cumplen los procedimientos
6. Falta de planeación por parte de las áreas, lo que retrasa el trabajo y cumplimiento de otras.
7. No hay un control y/o autorización adecuada de gastos menores.
8. No hay claridad de firmas autorizadas para compras y/o autorización de gastos.
9. incumplimiento a los planes de mejora.
10. imposibilidad en el cierre de ciclos en algunos procesos priorizados.
11. ausencia de un sistema de control institucional con respecto a incumplimientos y sanciones ejemplarizantes.
12. carente sistema de medición de resultados en cada uno de los departamento
13. no hay cultura de autocontrol en algunas áreas de la empresa.
14. Inapropiado manejo de los activos fijos de la compañía.

9.1.5 Debilidades y riesgos del área de recursos físicos y humanos

1. recurso humano del área administrativa no disfruta de sus vacaciones en los tiempos deseados por funciones de cierres mensuales.
2. alto grado de iliquidez por el flujo lento de los recursos y gestión de cartera.
3. insatisfacción del personal por diferencias significativas en la escala salarial.

4. lentitud en los procesos para la adquisición de bienes y servicios.
5. No se cuenta con manuales de funciones establecidos y reglamentados en cada departamento
6. Apenas se están implementados los manuales de procesos y procedimientos de cada unidad funcional.
7. entrega incompleta de insumos y elementos.
8. ineficiente sistematización institucional como herramienta de trabajo administrativo y asistencial.
9. carencia de recursos y herramientas para el desarrollo de las funciones.
10. inadecuado proceso de inducción del recurso humano.
11. no se han realizado inspecciones sorpresivas en las áreas de almacén.
12. no se han realizado inspecciones sorpresivas en las áreas de inventario.

9.1.6 Debilidades y riesgos del área de sistemas

1. carencia de un sistema de información integral para el manejo y control de los procesos administrativos, jurídicos y asistenciales.
2. carencia de sistemas de comunicación internos como correos institucionales e intranet, entre otros.
3. falta de medios de comunicación para el acceso de los clientes y usuarios al conocimiento de los procesos y servicios que ofrece la empresa.
4. falta de una infraestructura robusta que permita la conectividad en tiempo real entre los diferentes puntos de atención de la empresa.
5. infraestructura de hardware.
6. infraestructura de software.
7. infraestructura de comunicaciones.
8. seguridad de la información.
9. sistema de facturación.
10. sistema de registro de la información.
11. sistema de costos.
12. Sistema de presupuestos
13. Sistema de activos fijos
14. inoperante sistema de base de datos, creación de terceros
15. no confiabilidad en la información recibida por incongruencias entre la consolidación manual y sistematizada, (cartera, activos, tesorería, Convenios.)
16. inoportuna y carente información de eventos adversos.
17. inoportuna toma de decisiones.
18. la información interna se hace difícil por la distancia entre instancias pertenecientes a la misma organización.

9.1.7 Debilidades y riesgos del área de servicios

1. entrega de insumos, bienes y activos de manera oportuna a los centros de atención una vez que estos sean adquiridos.
2. presentación oportuna de la información del recurso humano de planta.
3. oportunidad en la prestación de los servicios.
4. implementación de política de seguridad para el personal.
5. Evaluación de los mecanismos y procedimientos para la recepción de quejas y reclamos.
6. incumplimiento a planes de mejoramiento de calidad.
7. ausentismos del recurso humano.
8. baja rendimiento y productividad del recurso humano.
9. rotación frecuente en el recurso humano.
10. desmotivación del recurso humano por inoportunidad salarial.

9.1.8 Debilidades y riesgos del área de infraestructura

1. carencia de un diagnóstico de necesidades y estudios para el mejoramiento, adecuación, ampliación y mantenimiento de la infraestructura física de acuerdo al volumen de personal.
2. carencia de instalaciones adecuadas para el funcionamiento eficiente de la gerencia, las subgerencias, oficinas de apoyo y grupos de trabajo.
3. carencia de zonas de parqueo en la sede administrativa.
4. las instalaciones en las que funcionan algunas de las unidades de atención no cumplen algunos requisitos para la habilitación de servicios y otras no permiten ampliaciones.
5. programa de mantenimiento de la infraestructura física y equipos.
6. estructura físicas antiguas y deterioradas.
7. la infraestructura actual es dispersa por lo que la comunicación es muy lenta.

10. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA POLLOS EL BUCANERO S.A

10.1 DETERMINAR LAS ACTUALES SITUACIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO

Hemos adelantado el estudio y evaluación del control interno basados en el COSO I y COSO II 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 enumerados en la propuesta de mejoramiento.

Se presentan algunas sugerencias constructivas las cuales dejamos bajo 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 a nuestro juicio 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 esperamos contribuyan al mejoramiento de los controles contables y administrativos de la compañía:

10.1.1 Área Administrativa:

- Diseñar e implementar formas de expresión del comportamiento de los valores y principios del código de ética de **POLLOS EL BUCANERO S.A**, mediante el reglamento de trabajo, 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.
- 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 mismo.
- 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 e identificar la metodología de seguimiento a la gestión con base en indicadores y reuniones periódicas del comité de coordinación del sistema de control interno.
- Crear un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar los resultados parciales y totales y su impacto social. Implementando 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, crear comunicación entre ellas para generar información oportuna o para optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Para optimizar las compras y lograr mejores precios se deben establecer flujos de información de acuerdo a las necesidades.

- Compromiso por parte del área de informática con respecto a verificación de todos aquellos mecanismos que garantizan la salvaguarda y seguridad a nivel de activos e información.
- Establecer procedimientos y políticas claras para el proceso contable basados en el decreto 2649 y las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, haciendo extensiva esta información a toda la compañía, y con apoyo incondicional de la alta gerencia.
- Establecer una escala salarial acorde al perfil y cumplimiento de funciones del personal, sin discriminación; generando compromiso en cada uno de los colaboradores y contribuyendo al mejoramiento de su estilo de vida.

10.1.2 Área Organizacional:

- Con el respaldo del nivel directivo, institucionalizar reuniones de auto evaluación 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 bajo el mismo idioma en cuanto al significado de sistema de control interno, que sea la misma 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 dialogo 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, avaladas por la alta gerencia.
- Debe respetarse la programación 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 merito, programas de selección y vinculación de empleados.
- Diseñar programas de capacitación para fortalecer competencias laborales ya que no se encuentra estructurado ni socializado. Así mismo 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 merito y aplicación de sanciones
- Se debe realizar un correcto estudio de la hoja de vida del personal a vincular, mediante los documentos que se les solicita, verificación oportuna de referencias, exámenes médicos, no ingresar personal si no se tiene la documentación completa y confiable.
- 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, 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.

10.1.3 Área Financiera:

- Se recomienda la revisión y cumplimiento del 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 dichas variaciones, y no verse afectada la empresa por mayores costos que no son detectados a tiempo.
- Se recomienda la revisión y cumplimiento del presupuesto de costos y gastos de cada una de las áreas, establecer como política la entrega oportuna de su presupuesto, para revisión y aprobación de la alta gerencia, y así poder trabajar sobre un margen que permita minimizar los costos y gastos de cada dependencia y el cumplimiento y reducción de los mismos.

- 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.
- Se debe analizar la retención en la fuente por concepto de combustible, la cual es de 0.1% sobre cualquier monto, la empresa podría incurrir en sanciones por no practicar esta retención.
- Crear políticas y normas claras con respecto a la facturación de régimen simplificado, ya que se evidencia mal manejo del mismo, pues en ocasiones se asumen las retenciones, con el ánimo de beneficiar al prestador del servicio; o se hacen cuentas de cobro para legalizar o soportar gastos de los cuales no se tienen soportes claros.
- Minimizar el pago en efectivo, contado a proveedores y colaboradores para evitar el riesgo en errores o fraudes, igualmente no permitir la salida de dinero de la caja general sin soportes correspondientes, por efectos de urgencia o premura.
- Establecer responsables del manejo y control de los anticipos; puesto que presenta falencias preocupantes para efectos de control interno, ya que no se tiene políticas ni procedimientos claros para estos; en el momento se evidencia que se solicitan anticipos por un concepto determinado y se legaliza con otro totalmente diferente, los soportes no son los correspondientes y los montos de los mismos tampoco están establecidos, este se consideraría uno de los puntos críticos de la parte Financiera pues se presta para fraudes y/o robos. Se evidencia información incompleta y de dudosa confiabilidad como es el documento NE-36533 con fecha de Febrero 1 de 2011 Legalización que no presenta los soportes correspondientes a la solicitud del anticipo inicial; y legalización soportada con vales de caja menor por valor de \$100.000 cada uno a terceros diferentes.
- Revisar la firmas autorizadas para gastos, costos y/o compras de la compañía, que sea el personal idóneo, que tenga conciencia de la magnitud de autorización de determinado gasto, los soportes correspondientes, las revisiones, el autocontrol, que tenga claridad sobre los consumos, cifras autorizadas para gastos entre otros, que no permitan el despilfarro de los recursos de la compañía; se evidencia documentos autorizados por jefes de área, los cuales no son correctos por el valor que reportan y dejan duda en la razonabilidad de la información; adicional a esto se evidencia documentos firmados por jefes de área que corresponde al mismo concepto, mismo valor pero con fechas diferentes ejemplo documento RS-21732 el cual corresponde a una servicio prestado a una granja Integrada, la cual se revisa para su respectivo cobro, pero si no fuese una granja integrada si no una propia que no tiene seguimiento o control?

Tabla 10. Impacto Financiero de las actuales situaciones en materia de Control Interno de POLLOS EL BUCANERO S.A

IMPACTO FINANCIERO DE LAS ACTUALES SITUACIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE POLLOS EL BUCANERO S.A							
ITEM	DESCRIPCION	REAL	ERROR	SANCION	ANALISIS FINANCIERO	COSTO NOMINA AREA Y/O PERSONA RESPONSABLE	% DE PERDIDA SEGÚN SU NOMINA
1	Factura 74612 Pago retención a la DIAN por un valor superior al que se debía cancelar; Esta factura fue modificada y causada con la retención real después de cancelación a la DIAN lo cual nos podría presentar un Sanción por corrección aritmética la cual equivale al 30% del mayor valor a pagar según el caso sin perjuicio de los intereses moratorios a que hayan lugar Art. 646 E.T	123.840	3.209.622	962.887	4.296.349	7.704.200	56%
2	Retención por combustible años 2010 y 2011; para compra de combustible derivados del petróleo, la retención en la fuente será del 0,1% sobre cualquier monto. 401 E.T; de no cumplirse se puede incurrir en sanción por no declarar la cual corresponde al 5% del valor no declarado sin exceder el valor total a pagar	6.270.690	3.939.194	313.535	6.584.225	11.159.400	59%
2	Combustible Vehículos alquilados; el procedimiento que se maneja en la actualidad tiene falencias por falta de control e información oportuna a las áreas involucradas, para el cierre del 2010 se ajustaron valores de combustible correspondiente a las placas de vehículos YAQ-792, KUM-948, SNE-474, VIZ-303; Los cuales se les presto el servicio de combustible pero no se le pudo cobrar por que se retiraron	-	2.443.846	-	2.443.846	6.007.900	41%
3	Si la empresa no estable políticas claras sobre el manejo de los regímenes simplificados puede incurrir en mayores costos y gastos; como se evidencio en el servicio prestado por concepto de serv.coteros descargue mcia puerto buenaventura, el cual tuvo un movimiento con diferentes terceros desde enero hasta abril de 2011, los cuales no cumplían con las especificación de requeridas por la DIAN para poder tomarse este gasto	6.051.278	6.051.278	-	6.051.278	11.461.800	53%

	como deducible; adicional a esto la empresa pago retención asumiendo este costo.						
4	Control documentación requerida para la legalización de anticipos; en FP-82020 se evidencio que la persona no legalizo su anticipo con los documentos pertinentes, ya que el anticipo fue solicitado para cancelar comparendo de luces y en los soporte entregas no hay ningún documento que certifique este pago; se legalizo con un concepto totalmente diferente "transporte por entrega de pedido" en cuenta de cobro; y comprobante de préstamo sobre salario.	500.000	255.000	-	255.000	3.952.000	6%
4	NE-36533 Donde legalizan anticipo por valor de \$1.300.000 con vales de caja menor por \$100.000 cada uno con diferentes terceros; cuando los soportes que deben presentar son los correspondientes a viáticos como: alimentación, transporte intermunicipal, y municipal	1.300.000	1.300.000	-	1.300.000	5.504.200	24%
4	Establecer políticas claras de las firmas autorizadas y la responsabilidad de cada uno de ellos; pues se evidencia en al RS-21732 se cobro doble el servicio prestado autorizadas ambas por el mismo jefe inmediato; y la factura numero 514621 FP-83740 la cual esta autorizada por jefes de área diferentes pero el servicio es e mismo y la factura es la misma	1.826.193	3.652.386	-	1.826.193	4.888.000	37%
5	La solución oportuna de inconsistencias presentadas en el proceso de activos fijos es muy importante puesto ya que de no hacerse afecta la razonabilidad de los estados financieros como se evidencio en NF-1521 de Diciembre 2010; donde se realiza un ajuste a la depreciación de lo meses de junio a diciembre por valor de \$284.200.010=	-	-	-	-		0%
5	En el modulo de activos fijos no hay como reflejar notas a los activos como ventas o/y bajas; mientras que en la contabilidad si, esto afecta al momento de consolidar la información total	-	-	-	-		0%
IMPACTO FINANCIERO DE LAS ACTUALES SITUACIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE POLLOS EL BUCANERO S.A					22.756.891	50.677.500	45%

- Es de suma importancia cumplir con el decreto 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, vale la pena revisar el artículo 4. Que nos habla sobre “Cualidades de la información contable”: Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable. La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender. La información es útil cuando es pertinente y confiable. La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna. La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos. La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes. Ya que se evidenciaron notas a los estados financieros por cuantías significativas durante el mes de Febrero de 2011, sin soportes o bases sólidas, afectando la utilidad y razonabilidad de la información, lo que puede llevar a una toma de decisiones erradas por parte de la alta gerencia.

- Otro punto crítico de la parte financiera es la revisión y control de los activos fijos de la compañía, los cuales son de sumas considerables en la operación general, se recomienda mas compromiso por parte del área de informática para solución de problemas e inconsistencias presentadas en el modulo, ya que la tardanza de la información genera reproceso, notas de ajustes, que pueden afectar los estados financieros finales, se evidencian fallas en la depreciación que son reportadas con la antelación pertinente y no se encuentra solución al respecto.

10.1.4 Contabilidad

- Establecer procedimientos que garanticen el adecuado soporte de costos y gastos tanto para efectos fiscales como para efectos de control interno.

- 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 los anticipos, el cual debe ir firmado por la persona que recibe el dinero con el fin de justificar y legalizarlos correctamente, establecer políticas de cuantías permitidas para legalizar, tiempos limites para legalización, documentos y retenciones pertinentes a las operaciones.

- Mas compromiso por parte de las personas encargadas del registro de Consignaciones bancarias, ya que se evidencia según comunicado de conciliación

de bancos al mes de Enero de 2011, errores de digitación por parte del personal, lo cual afecta la operación de la conciliación bancaria, generando reproceso y perdidas de tiempo al momento de conciliar y revisar la información. Es de suma importancia el buen manejo de los mismos con el fin de conocer los saldos reales en bancos y de esta manera proteger los intereses de la empresa.

- A manera de control, sugerimos realizar de forma inmediata un cuadro de soporte y trabajo de campo de la existencia de activos fijos contabilizados Vs. los activos fijos reales en cada una de las áreas, esto con el fin de dar razonabilidad a la información contable y proceder a los ajustes necesarios.

10.2 SONDEAR EL MODELO A APLICAR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Coso II

Después de analizar los modelos de control interno existentes en Colombia podemos notar que el modelo coso II se adapta a las necesidades de POLLOS EL BUCANERO S.A.; a continuación haremos una breve descripción.

Guía para el diseño de propuesta de mejoramiento al sistema de control interno.

- Ambiente de control
- Operacionalización de los elementos del sistema control interno
- Esquema de la organización.
- Planeación
- Procedimientos
- Principios
- Normas
- Mecanismo de verificación y evaluación
- Unidad u oficina de coordinación del sistema de control interno
- Documentación
- Retroalimentación y mejoramiento continuo.

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.

Dentro de los objetivos primarios del control interno se deben lograr:

1. La confiabilidad e integridad de la información
2. Cumplimiento de políticas, planes, procedimiento, leyes y regulaciones.

3. Salvaguardia de los bienes
4. Uso eficiente y económico de los recursos
5. Cumplimiento de objetivos establecidos y de metas de operaciones y programas.

10.2.1 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 esta 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.

10.2.2 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 encontramos los siguientes elementos: acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, metodologías y técnicas, acontecimientos interdependientes, categorías 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 encontramos 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.

10.2.3 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 como 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. 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 este 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).

10.3 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 ultimo 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 SCI

10.4 INVERSION PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO; FACTIVIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

Teniendo en cuenta que existe un departamento de Auditoria y que la compañía se encuentra en proceso de certificación ISO, podemos 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 auditoria hacia la mejora del SCI; es indispensable contar con la valoración de Jefe de Auditoria 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 calidad muchas de las necesidades planteadas en la propuestas de Mejoramiento al sistema de control interno estarías quedando implementadas.

A nuestro parecer se vincularía una personal mas para el área y se le brindaría capacitación a este personal en materia de control interno.

Tabla 11. Presupuesto de inversión implementación propuesta de mejoramiento al sistema de control interno de la empresa POLLOS EL BUCANERO S.A

PRESUPUESTO DE INVERSION		
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO TOTAL MENSUAL
1 PERSONA	Mano de obra (Salario, prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social)	\$1.671.000=
10 PERSONAS AREA AUDITORIA	Capacitación	\$5.000.000
1 EQUIPO	Equipo de computo portátil	\$1.500.000
INSUMOS	Fotocopias, Impresiones, papelería, memorias 2	\$150.000
VIATICOS 2 PERSONAS	Visita a cada una de las agencias y áreas de la compañía, para el proceso de concientización	\$600.000
TOTAL INVERSION		\$10.921.000=

Se espera que al ser aprobado el proyecto, la empresa cubra el total de la inversión cinco millones novecientos veintiún mil pesos M/C (\$10.921.000,00=) para su financiación. Podemos notar que el costo es factible para su puesta en marcha.

10.5 COSTO BENEFICIO:

Partiendo de los análisis realizados en cuanto al impacto financiero de las actuales situaciones en materia de control interno de la empresa, podemos notar que teóricamente la compañía esta perdiendo el 45% de la nomina del personal que interviene directamente en los errores en que esta incurriendo la empresa, los cuales sumas \$22.757.000=, por falta de controles adecuados, que me permitan identificar mis riesgos.

El costo proyectado de inversión equivale a un 47% de las pérdidas detectadas hasta el momento, lo cual indica que nos podríamos ahorrar en dinero el 53% si se aprobara la implementación de la propuesta de mejoramiento al sistema de control interno.

Es de aclara que este análisis solo se realizo en las áreas administrativas de la compañía, lo cual nos lleva a pensar que si se implementa la propuesta de mejoramiento al sistema de control interno serian muchas mas las falencias que se pudieran detectar y corregir.

10.6 ANALISIS RIESGOS 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; a un así debemos 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 un 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 alta responsabilidad social, no solo con el estado sino también 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 analizara 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 trabajaran 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 me permita cumplir con las normas legales, a un costo mínimo de recurso humano, y credibilidad ante mis clientes y proveedores con información correcta.
- **Riesgo de Información:** Integridad de la información, en la medida en que la información sea confiable, disponible e integra, 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 Auditoria:** 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.

11. CONCLUSIONES

En la evaluación del sistema de control interno para POLLOS EL BUCANERO S.A se analizaron los procesos de cada una de las áreas, basados en los componentes del MODELO COSO I Y COSO II, con el propósito de realizar un aporte a la compañía, llegando a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al diagnostico realizado al Sistema de control interno de la empresa Pollos el Bucanero S.A, donde se abarcaron cada uno de los componentes del modelo COSO I, COSO II, circular 014 de 2009, se evidencio que la compañía tiene unas falencias en su Sistema de Control Interno, presentando un nivel de riesgo inadecuado, las principales debilidades se encontraron en los procedimientos de manejo de efectivo, control de documentos contables, legalización de anticipos, pagos dobles, inventario de activos fijos, seguimiento a los procesos, manuales de funciones y de procedimientos por cada cargo; por lo tanto, 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.
- Como se menciona a lo largo de la investigación; es de suma importancia contar con un adecuado y eficiente sistema de control interno; el cual permita minimizar los riesgos que se puedan presentar en la organización; Para el caso de la empresa Pollos el Bucanero S.A, la ausencia de un adecuado manejo del sistema de control interno se ve reflejado en la inoperancia e ineficiencia de algunos procesos, que desencadenan en perdidas y sub-utilización de los recursos existentes.
- De acuerdo a las matrices diseñadas en materia de riesgo para la empresa Pollos el Bucanero S.A, se evidenciaron influencias en el entorno interno como externo que pueden convertirse en debilidades de la compañía, para su desarrollo organizacional y el logro de sus objetivos ocasionando desviaciones que conllevan a perdida de competitividad y viabilidad comercial y administrativa.
- Se evidencio una gerencia comprometida con el mejoramiento de la organización, por tanto se espera 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 conlleven a aceptar las falencias como oportunidades, de tal manera que se pueda optar por nuevas formas que le permitan ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de su objeto social.

12.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, 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.
- Solicitar al proveedor del sistema contable o software la creación de parámetros y restricciones que eviten la corrección manual y el margen de error en los registros contables. •
- Responsabilizar dentro de la compañía a una persona para que se encargue de realizar el seguimiento periódico a los controles y riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y del negocio en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

- CHAPMAN, William. Procedimientos de auditoria. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.
- Convención Nacional de Auditores Internos. Buenos Aires. 1975. Disponible en <http://www.lapiedad.org.ar>. Consultada en septiembre 2010.
- PEÑA B, Jesús Maria. Control, Auditoria y Revisoría Fiscal. 2000.
- GONZÁLEZ, Maria. Auditoria y control interno. Disponible en: <http://www.monografias.com>. Consultada en septiembre 2010.
- SANTILLANA, Juan Ramón. Auditoria Interna Administrativa operacional y financiera. 2000.
- BLANCO LUNA, Yanel. Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral. Bogotá: Roesga 1998, p. 14.
- MANTILLA, Samuel Alberto. COSO (2003) Estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento. Bogotá, Ecoe ediciones.2003. p.11.
- Pricewaterhouse Coopers, LLP (STEIBERG, Richard). Informe- Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO .p.26.
- Pricewaterhouse Coopers, LLP (STEIBERG, Richard). Informe- Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado técnicas de aplicación. Septiembre 2004. COSO .p. 29. p.45
- MANTILLA, Samuel Alberto. COSO (2003) Estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento. Bogotá, Ecoe ediciones.2003. p.12
- RUIZ RESTREPO, Adriana. Organizaciones no gubernamentales. Disponible en <http://www.gerencie.com/ongs.html>. Consultada en septiembre 2010.
- <http://www.tunja.gov.co/?idcategoria=8440>
- Constitución política de Colombia, 1991
- Decretos: 2130 de 1992, 1777 de 1993, 1826 de 1994, 2284 de 1994
- GRANADA Escobar, Ruben Dario (Evaluación de un SCI)
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486 Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. Publicada por el ICONTEC y actualizada por última vez en el año 2008

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 Noviembre 2010.

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 noviembre 2010.

LEY 87 DE 1983, Control Interno. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes>. Consultada en Octubre 2010.

Constitución Política De Colombia 1991. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes>. Consultada en noviembre 2010.

Ley 42 del 26 de Enero de 1993. Sistemas y Procedimientos de Control Fiscal Financiero. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes>. Consultada en Noviembre de 2010.

Decreto ley 272 de 2000, Funcionamiento de la Auditoria General de la República. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes>. Consultada en Septiembre de 2010

Ley 734 de Junio de 2002: Código Disciplinario Único. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes>. Consultada en Diciembre de 2010.

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 2010.

La Directiva Presidencial 02 del 05 de Abril. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.Consultada> en Septiembre 2010

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 Abril de 2008.

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

Ley 43 de 1990. Los Principios de Contabilidad Pública en Colombia. Disponible en: <http://www.jccconta.gov.co/contenido>. Consultada en Septiembre 2010.

IFAC -Federación Internacional de Contadores Públicos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/ifac.htm>. Consultada Diciembre 2010.

www.monografias.com consultada por última vez marzo de 2011

www.aldorinternet.com Consultada en Enero 2011

www.postobon.com Consultada en Enero de 2011

www.quala.com.co Consultada en Enero de 2011

ANEXOS

- Anexo A. Carta solicitud autorización a la empresa
- Anexo B. Encuestas Realizadas al personal
- Anexo C. evaluación al sistema de control interno de pollos el
Bucanero S.A
- Anexo D. organigrama gerencia unidad productiva y comercial
- Anexo E. organigrama Pollos el Bucanero S.A

ANEXO A. CARTA SOLICITUD AUTORIZACIÓN A LA EMPRESA

ANEXO B. ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL

ANEXO C. EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE POLLOS
EL BUCANERO S.A

ANEXO D. ORGANIGRAMA GERENCIA UNIDAD PRODUCTIVA Y
COMERCIAL

ANEXO E. ORGANIGRAMA POLLOS EL BUCANERO S.A