

**APORTE DESDE EL CONOCIMIENTO Y LA FUNCION MISIONAL UNIVERSITARIA
AL CONTROL Y A LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
GEARSIS SAS.**

WILLIAM ANDRES JIMENEZ GARCIA
Email: william.jimenez.g@correounivalle.edu.co



UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE: San Fernando
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI

2017

**APORTE DESDE EL CONOCIMIENTO Y LA FUNCION MISIONAL UNIVERSITARIA
AL CONTROL Y A LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
GEARSIS SAS.**

WILLIAM ANDRES JIMENEZ GARCIA

CODIGO. 201133022

PROYECTO TRABAJO DE GRADO

MODALIDAD: PRACTICA EMPRESARIAL

Director de trabajo de grado

MARITZA RENGIFO MILLÁN Ph.D.



**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE: San Fernando
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI**

2017

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero dar gracias a Dios por darme la fuerza, la disciplina y la capacidad para realizar este trabajo y por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria, siendo este uno de los logros más importantes en mi vida.

Quiero también agradecer de una manera muy especial a mi tutora de tesis Maritza Rengifo Millán, porque desde un inicio se mostró interesada en brindarme todo su apoyo en el que sería mi último proceso académico en la universidad, de igual manera le agradezco por todo su tiempo, por sus asesorías, por su dedicación y por su trabajo en este proyecto de grado, de no haber sido por ella y todo su conocimiento, la terminación de este proceso no habría sido posible.

Gracias a mi madre, por ser la encargada de darme la vida y demostrarme el valor que tiene la educación en las personas, por ser mi fuente de inspiración y enseñarme a no desfallecer en los momentos difíciles, a perseguir mis sueños y que la disciplina es el pilar del éxito, gracias a Dios por su vida y por darle la sabiduría y el temple para guiarme por el camino del bien.

Gracias a GEARSIS SAS por permitirme desarrollar mi proyecto de grado en su organización y poder aplicar los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi carrera, así como a todos sus colaboradores por brindarme el apoyo y la información necesaria cuando fue requerida.

Gracias a mi universidad, la Universidad del Valle, por haberme dado las herramientas para convertirme en la persona y el profesional que soy actualmente, sin lugar a duda el haber ingresado a esta maravillosa universidad le dio un cambio significativo a mi vida. Agradezco también a todos los docentes que hicieron parte de mi caminar académico dentro de la institución y en especial, extendiendo un especial agradecimiento al profesor Guillermo Albornoz, pues fue un gran apoyo en momentos cruciales donde tuve que combinar mis actividades académicas y deportivas.

Por último, quiero agradecer a mi gran amiga Alejandra Acosta por su ayuda, pues ha sido muy importante en el desarrollo de mi proyecto de grado y sus aportes han sido muy valiosos para la terminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES.....	13
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	20
2.1. Formulación del problema	22
3. OBJETIVOS.....	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. JUSTIFICACION	24
5. MARCO CONTEXTUAL	27
6. MARCO REFERENCIAL	29
6.1. Marco teórico	29
6.1.1. La empresa como sistema	29
6.1.2. Planeación estratégica	30
6.1.3. El control de gestión	37
6.2. Marco conceptual	39
6.2.2 La organización.	43

6.2.3 El control y la planeación	44
6.2.4 La planeación estratégica	50
6.2.5 Vinculación del sistema de control con la estrategia y la estructura organizativa	61
6.3. Marco Legal	62
7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	69
7.1. Reconocimiento de la Empresa	69
7.1.1. Reseña Histórica	69
7.1.2. Generalidades:	70
7.1.3. Constitución	70
7.1.4. Organigrama de GEARSIS SAS	70
7.1.5. DOFA - GEARSIS SAS	71
7.1.6. Responsabilidades legales y fiscales de GEARSIS S.A.S	73
7.1.7. Reconocimiento general de las áreas:	75
7.1.8. Descripción de las áreas funcionales de la organización	76
7.2. Políticas	79
7.2.1. Políticas de protección de datos	79
7.3. Dofa de áreas funcionales de la organización	88
7.3.1. GEARSIS SAS – Gerencia	88

7.3.2. GEARIS SAS – Administración	89
8. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.	93
8.1. Evaluación del control interno del área de la Gerencia.	95
8.1.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en la Gerencia.	99
8.1. Evaluación del control interno del área de la Administración.	101
8.1.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en la Administración.	107
8.2. Evaluación del control interno del área de Desarrollo y soporte técnico.	111
8.2.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en el área de Desarrollo y soporte técnico.	117
9. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO Y RIESGOS EXISTENTES.	119
9.1. Principales hallazgos encontrados en las áreas de la gerencia, la administración y desarrollo y soporte técnico.	119
9.1.1. Gerencia.	119
9.1.2. Administración.	120
9.1.3. Desarrollo y Soporte técnico.	121
9.2. Resultados consolidados de la evaluación al control interno y riesgos existentes a las áreas de la gerencia, la administración y desarrollo y soporte técnico.	123

10.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GEARSIS SAS.	125
10.1.	Propuesta de MISION.....	125
10.2.	Propuesta de VISION	126
10.3.	Propuesta de OBJETIVO ESTRATEGICO.....	127
10.3.1.	Objetivo estratégico para las áreas de la Gerencia, la Administración y Desarrollo y soporte técnico.	128
10.4.	Propuesta de MAPA ESTRATEGICO	130
10.5.	Propuesta de ORGANIGRAMA.....	131
11.	RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO	133
11.1.1.	Gerencia.....	133
11.1.2.	Administración.	135
11.1.3.	Desarrollo y Soporte técnico.....	136
12.	CONCLUSIONES.....	139
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	142

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de las corrientes de investigación.....	38
Tabla 2. Perspectivas de la concepción del control.....	45
Tabla 3. Análisis DOFA general de GEARSIS SAS.....	72
Tabla 4. Análisis DOFA sobre el área de la Gerencia.....	89
Tabla 5. Análisis DOFA sobre el área de la Administración.....	90
Tabla 6. Análisis DOFA sobre el área de Desarrollo y soporte técnico.....	92
Tabla 7. Escala de ponderación.....	94
Tabla 8. Rangos de nivel de Control vs Riesgo.....	94
Tabla 9. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Gerencia.....	95
Tabla 10. Resultados totales de los cuestionarios. Área de la gerencia.....	99
Tabla 11. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Administración.....	101
Tabla 12. Resultados totales de los cuestionarios. Área de la Administración.....	107
Tabla 13. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Desarrollo y soporte técnico.....	111
Tabla 14. Resultados totales de los cuestionarios. Área de Desarrollo y soporte técnico.....	116
Tabla 15. Resultados totales consolidados de las áreas de GEARSIS SAS.....	123
Tabla 16. Acciones de mejoras para las áreas de la organización GEARSIS SAS.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La empresa como sistema.....	30
Figura 2. La organización.....	44
Figura 3. Estructura del sistema de control interno.....	47
Figura 4. Proceso de administración por objetivos.....	56
Figura 5. Proceso de planeación estratégica.....	60
Figura 6. Vinculación del sistema de control a la estrategia y a la estructura.....	62
Figura 7. Organigrama GEARSIS SAS.....	71
Figura 8. Responsabilidades Legales de GEARSIS SAS.....	73
Figura 9. Propuesta de mapa estratégico para GEARSIS SAS.....	130
Figura 10. Propuesta de organigrama para GEARSIS SAS.....	131

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es necesario que las organizaciones tengan control total de todas las operaciones que desempeñan y para esto, es de vital importancia que conozcan los aspectos que las afectan directa e indirectamente, tanto internos como externos, puesto que el entorno económico definirá en gran medida qué tipo de controles y estrategias deben aplicar para un mejor desarrollo en sus operaciones. Por otro lado, se hace indispensable que exista claridad en cuanto a los mecanismos de control y a la planeación estratégica que utiliza para la toma de decisiones, teniendo siempre como objetivo principal la obtención de las metas corporativas proyectadas.

Es preciso entender la importancia que recae sobre el control interno y la planeación estratégica en las organizaciones, puesto que el tener mecanismos de control acordes a su objeto social, que sean eficaces y eficientes permitirá mitigar los posibles riesgos que pueden tener en su andar corporativo y desarrollar una buena planeación estratégica, permitirá que todos los esfuerzos que realizan se enfoquen en su desarrollo operativo, así como la maximización de todos sus recursos, que sean aprovechados y bien aplicados, según su objeto social y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Sin duda alguna, la relación directa entre la aplicación de un buen control interno y una buena planeación estratégica asegurará en gran porcentaje la obtención de los objetivos que la organización se ha trazado.

La propuesta que se presenta a la empresas GERASIS SAS, es un aporte desde el conocimiento universitario y la práctica profesional desde la función misional para aportar al

mejoramiento de los procesos, el control interno y la gestión estratégica a las empresas que como GEARSIS requiere de una propuesta y recomendaciones de mejora.

1. ANTECEDENTES

A través del tiempo se han desarrollado numerosos estudios relacionados con manuales procedimentales para el mejoramiento del control interno y la planeación estratégica de las compañías, algunos de estos serán tomados como referencia para el desarrollo de este trabajo de grado.

El primer trabajo que tendré en consideración como antecedente de investigación para la elaboración de mi proyecto de grado es el realizado por los estudiantes Edward Andrés Benavides Sánchez y Paola Andrea Ramírez, para obtener el título de Administrador de Empresas, 2007, en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali, por medio del proyecto de grado denominado “Formulación del plan estratégico para la empresa GESTION AL DIA LTDA para el periodo 2007-2010”, trabajo que tiene como objeto principal proponer un plan estratégico para la empresa en mención que le permita alcanzar solidez en la ejecución de sus actividades y facilite la obtención de sus objetivos.

Los desarrolladores de este trabajo de grado, determinan como primera medida que una de las falencias que existe dentro de la organización es la falta de planeación y organización estratégica por parte de los directivos, situación que ha llevado a la entidad a carecer de planes de mercadeo y financieros que le permitan la obtención de las metas que se han trazado.

Considero que este trabajo es apropiado mencionarlo y tenerlo en cuenta como antecedente de investigación de mi proyecto de grado, puesto que toca temas relacionados al caso de estudio que realizo, análisis interno y externo de la organización, diagnóstico de la misma, identificación de las falencias del control y la planeación estratégica actual de la

empresa, propuestas de mejoramiento encaminadas a la obtención de los objetivos de la organización, entre otras, aspectos que son el foco central en el desarrollo de mi proyecto.

Continuando con la dinámica, el segundo de los trabajos que he tomado como base, fue el elaborado por las estudiantes Alejandra Acosta Lucero y Laura Lozano Díaz, para optar por el título de Contador Público, 2017, en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali, a través del trabajo de grado “Propuesta de un sistema de control interno para el manejo del inventario de mercancías en una comercializadora de suministros y equipos de identificación de datos”, en el cual se busca proponer un sistema de control interno que comprenda a cabalidad los elementos necesarios para garantizar el óptimo manejo de los inventarios de mercancías de una comercializadora de suministros y equipos de identificación de datos, con el fin de establecer las falencias existentes en el manejo de inventario, reduciendo los riesgos que afectan las distintas áreas funcionales de la compañía y aumentando los controles entre los diferentes niveles jerárquicos, a partir de entrevistas y cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa.

En este trabajo se busca determinar si estableciendo cuáles son las características de las que carece el sistema de control interno actual de la comercializadora de suministros y equipos de identificación de datos permitirá un adecuado manejo de inventario de mercancías. En este trabajo se elaboró un diagnóstico de la empresa, se relata cómo se empezaron a aplicar los formatos de encuestas a través del trabajo en mención, que sirvieron de herramienta para realizar un análisis acerca de los controles existentes dentro de la compañía y de las falencias del mismo, esperando obtener información clara y precisa sobre el manejo y control del inventario de mercancía. Los pasos para el desarrollo de este caso fue el diagnóstico, aplicación de cuestionarios y análisis de los hallazgos.

El anterior método de investigación utilizado, arrojó como resultado que la compañía requería de una amplia mejora en su sistema de control interno y manejo del inventario de la mercancía, que los colaboradores no se encontraban familiarizados con los procedimientos y políticas, esto debido a la escasa capacitación y actualización de los mismos, otro de los hallazgos significativos es que no existe claridad acerca de las líneas de autoridad de tal manera que las actividades se desarrollan sin una debida supervisión y los empleados toman decisiones sin antes consultarlo con algún superior.

Finalmente, este trabajo de grado aporta en gran medida a la propuesta desarrollada actualmente, ya que marca pautas vitales para realizar una mejora en los procesos ejecutados dentro de la organización y elaborar políticas de procedimientos que permitan un óptimo desarrollo del control interno de la compañía GEARSIS SAS, marcando la importancia de establecer una jerarquía dentro de la compañía y al igual, ofrecer una divulgación constante de los distintos manuales de procedimientos y de sus respectivas actualizaciones.

Otro de los trabajos que tuve en cuenta como antecedente de investigación, fue el realizado por los estudiantes Margie Lizarazo Talaga y William Sarria Ruiz, el cual lo realizaron con la finalidad de obtener el título de contador público, 2007, en la Universidad del Valle, a través del trabajo de grado “Diseño e implementación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones en el proceso financiera y contable de la empresa Coodinter Ltda.”, el cual tiene como objetivo dar a conocer al empresario las falencias que presentan sus áreas funcionales, centrando su atención en el área financiera y contable, planteando algunas posibilidades de solución y mejoramiento a través de la elaboración e implementación de manuales de procesos y procedimientos para la organización en mención “COODINTER LTDA”.

Con este trabajo los autores buscan realizar un diagnóstico de la compañía COODINTER LTDA y determinar si la falta de claridad en los procedimientos y procesos desarrollados por la organización podría ser una desventaja competitiva frente a otras organizaciones, se pretende llegar a la conclusión después de realizar el diagnóstico de la empresa si la implementación de manuales de procedimientos son necesarios para tener una mejor organización y más control de la misma y si gracias a estos es posible llegar a la consecución de los objetivos y metas que la compañía se ha trazado a corto, mediano y largo plazo.

Este trabajo tiene como finalidad identificar la mayoría de falencias en el área contable-financiera y a su vez llegar a sus posibles soluciones o mejoras, al mismo tiempo que se pretende verificar si con el desarrollo de manuales de procedimientos los procesos ejecutados por la empresa a la cual realizaron el estudio pueden mejorar. En esta monografía elaborada por los contadores Margie Lizarazo Talaga y William Sarria Ruiz, se muestra cuál es el proceso para la elaboración e implementación de manuales de procedimientos para COODINTER LTDA, sus objetivos, componentes, soportes y los usuarios que finalmente tienen que ver directamente con los procesos que la organización desarrolla diariamente.

A través de este trabajo se puede apreciar la importancia de conocer plenamente la organización que va a ser objeto de estudio antes de realizar cualquier tipo de análisis o conclusión, sus generalidades, su estructura organizacional, sus proyectos a corto y largo plazo, su entorno interno y externo, para poder identificar qué situaciones, medios o sectores afectan significativamente la compañía, este trabajo de grado, evidencia que es de vital importancia conocer los aspectos anteriormente mencionados como primera medida para lograr identificar cuáles son las falencias que presenta cada área funcional y sus posibles soluciones o mejoras y de este modo, elaborar manuales de procesos y procedimientos acordes a la organización.

Se puede concluir que es pertinente abordar este trabajo de grado, porque proporciona pautas importantes de cómo realizar el diagnóstico y posterior elaboración de manuales de procedimientos para la ORGANIZACIÓN GEARSIS SAS estableciendo la importancia que estos tienen dentro de las organizaciones para el control y manejo en general, mencionando que para el desarrollo de dicho trabajo, es necesario conocer todo acerca de la organización, desde sus generalidades hasta sus entornos, con el objetivo de que cada proceso, procedimiento y actualización esté acorde a las necesidades y objetivos de la organización y que los responsables de la organización puedan tener un mayor control de cada proceso realizado en la empresa, los grados de responsabilidad en la organización sean más altos de como están y los niveles de riesgo frente al mercado disminuyan considerablemente. Sin duda alguna, este trabajo muestra temas que están relacionados directamente con el objetivo central del trabajo de grado que estoy realizando.

El cuarto trabajo que tendré en cuenta como antecedente de investigación para la elaboración de mi trabajo de grado es el realizado por la estudiante Esperanza Pedroza Fierro, la cual lo elaboró con el objetivo de obtener el título de Contador Público, 2016, en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali, por medio del trabajo de grado “EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: CASO ENTIDADES COOPERATIVAS”, este trabajo tiene como objetivo dejar en evidencia la importancia y la contribución que tiene el control interno respecto a la gestión empresarial de las organizaciones, en este caso, la estudiante Esperanza Pedroza se refiere puntualmente a las cooperativas.

En este trabajo la aspirante a grado intenta resolver el interrogante de cuál es la necesidad que tienen las cooperativas de contar con un control interno funcional y apto respecto a su

objeto social, metas y objetivos trazados, recalcando que esta necesidad se debe a que en las empresas debe existir un control en las operaciones que desarrollan internamente con el objetivo de minimizar los riesgos que la organización pueda llegar a tener frente al mercado, esta disminución de riesgos gracias al aporte de un buen sistema de control interno se debe a que permite tener la posibilidad de revisar cada proceso desempeñado en las organizaciones, sus políticas, manuales de procedimientos y normas internamente establecidas.

La autora menciona que el control interno no solo logra la disminución de riesgos de las organizaciones sino también facilita la administración y el logro de la productividad de todos sus recursos, puesto que su funcionalidad principal es controlar constantemente todos los procesos y procedimientos que cada compañía ejecuta, aunque hace hincapié en que es indispensable que los controles internos que tienen las compañías permanezcan en estricta vigilancia, debido a que de la misma manera en que las organizaciones se transforman y adaptan a los cambios del mercado, los controles que aplican tienen la obligación de cambiar y evolucionar a la par de las entidades donde son aplicados y ejecutados para que su aplicabilidad y funcionabilidad no caduque y los resultados que arrojen sean acordes a la realidad actual de las organizaciones.

Este trabajo de grado al igual que los dos anteriormente descritos, me permite tener ideas claras sobre la funcionalidad e importancia que tiene un sistema de control interno dentro de las organizaciones y que sin duda la compañía que posea controles internos aptos y funcionales obtendrán mayores beneficios.

Considero que el tomar este tercer trabajo como antecedente para la realización de mi trabajo de grado es pertinente y ayuda en gran manera a su realización, puesto que toca temas puntuales que van muy relacionados al tema tratado en mi proyecto de grado, fortaleciendo mis

ideas y conocimientos respecto a la importancia que recae sobre el control interno dentro de las organizaciones, herramienta que cada día se hace más necesaria para lograr una mejor dirección y obtener los resultados que se han trazado desde un inicio.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La organización GEARSIS SAS, se dedica al desarrollo y comercialización de software, brinda también soporte en equipos informáticos y redes; inicia sus actividades el 26 de agosto de 2014. Actualmente opera en un local del centro comercial “Paseo de la Quinta” ubicado en la calle 5 # 46 – 83 en la ciudad de Santiago de Cali.

Desde sus inicios, GEARSIS SAS ha hecho un esfuerzo por brindar programas de calidad, que satisfagan las necesidades de cada organización a la cual presta sus servicios, lo cual ha permitido que se vaya posicionando como una empresa apta para cumplir con los requerimientos de sus aliados y sea una opción preferente para las organizaciones que requieren un excelente desarrollo de software dentro de sus operaciones, a su vez, esto ha provocado una mayor demanda de los servicios prestados por la compañía, la cual cuenta con la visión de su gerente, una persona que posee un alto grado de conocimiento en la materia, el cual tiene claro qué quiere para la organización y cuáles son las necesidades que sus usuarios requieren mitigar con la ayuda de la programación.

GEARSIS SAS poco a poco se abre paso en el medio de la programación y va creando su nombre frente a clientes y futuros aliados, el progreso continuo en el que se mantiene la organización cada día que pasa se hace más notorio, pero esta mejoría organizacional puede verse empañada por no tener una estructura de funciones y actividades que logren optimizar la gestión administrativa y disminuya los niveles de riesgo de la organización frente al mercado para hacerla más competitiva.

Se puede observar que GEARSIS SAS actualmente no posee una estructura organizacional que permita ejecutar y segregar sus funciones y actividades, dificultando la

realización de un plan estratégico que permita gestionar todos los recursos de la organización en pro de la consecución de sus objetivos.

Es necesario entender la relevancia que tiene en una organización, ya sea con ánimo o sin ánimo de lucro, conocer y controlar todos los procesos que se ejecutan en la misma y planear la forma en cómo se gestionan todos sus recursos, puesto que este conocimiento y esta gestión permitirá minimizar riesgos y facilitará la consecución de las metas que se ha propuesto la organización.

Es indispensable que la empresa tenga un control interno adecuado así como una planeación estratégica acorde a su razón social que le permita integrar todos los recursos que posee con los procesos que ejecuta y de esta manera pueda obtener los resultados que se ha propuesto como organización, dinámica en la que no se encuentra en actualmente la organización GEARSIS SAS.

2.1. Formulación del problema

¿Cuál debe ser el control y la planeación estratégica para el logro de los objetivos de la empresa GEARSIS SAS?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Proponer una mejora en el control interno y la planeación estratégica de la empresa GEARSIS SAS, que permita el logro de los objetivos estratégicos y la gestión óptima de la organización.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del manejo administrativo de la empresa GEARSIS SAS
- ✓ Identificar la organización, la planeación, las estrategias y el control existente de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Determinar las funciones, las actividades y el control en las áreas de la organización.
- ✓ Proponer un control y una planeación estratégica para la empresa GEARSIS SAS que permita el mejoramiento de la gestión y la obtención de sus objetivos.

4. JUSTIFICACION

En la práctica cotidiana de las empresas, la importancia de tener un control y una planeación estratégica eficiente, que permita analizar, revisar y controlar todas las operaciones ejecutadas por la organización es de vital importancia, puesto que de esto depende en gran medida su desarrollo, buen desempeño corporativo y económico, sin mencionar que la práctica de un buen control y una buena estrategia que permita gestionar sus recursos adecuadamente se hace cada vez más indispensable dentro de las organizaciones para lograr tomar decisiones más acertadas.

El interés de realizar este trabajo, más allá de poder aplicar los conocimientos adquiridos hasta el momento en el desarrollo de la carrera de Contaduría Pública, es el exponer la importancia que tienen el control y la planeación estratégica en las organizaciones, lograr tener una idea conceptual y clara de cuáles son las ventajas que pueden dar frente a otras compañías y poder contribuir con la realización de un diagnóstico en este caso, para la organización GEARSIS SAS que le permita tener un mejor manejo y control de toda la organización, debido a que muchas empresas a medida que van creciendo, tienen la necesidad de tener mayor control de toda su organización y una estrategia adecuada que facilite la obtención de los objetivos y metas que se han trazado, además de facilitar la toma de buenas decisiones en los momentos requeridos. Es en este punto donde se hace indispensable elaborar una planeación estratégica funcional y acorde a la razón social de cada compañía.

A nivel profesional este trabajo de estudio me ha servido no solo para obtener conocimientos más amplios sobre la importancia que tiene el control, la planeación estratégica y la gestión dentro de una compañía, si no también, me ha permitido entender que para poder

realizar hallazgos y emitir recomendaciones bien elaboradas y acordes a cada organización, es necesario desarrollar una evaluación interna que permita tener pleno conocimiento de la misma, así como del sector económico donde se desenvuelve, el cual puede afectarla significativamente.

Este trabajo se realizó como modalidad de práctica empresarial, el cual considero, me ha permitido obtener conocimientos más claros de cómo realizar un diagnóstico y evaluación de una organización, así como también entender la importancia que tiene el control y la planeación estratégica dentro de las organizaciones. La evaluación y diagnóstico realizado para la organización GEARSIS SAS podrá ser utilizado como una herramienta no solo para ella, que es la organización sobre la cual se desarrolló este trabajo, sino también para organizaciones de características similares que no cuentan con un control interno y una planeación estratégica bien definidos que les permita tener un eficiente control de su organización.

Este estudio realizado toma gran importancia en el proceso formativo como profesional de la contaduría pública de quien lo realiza, puesto que si bien es cierto que en la universidad se adquieren y recolectan gran cantidad de conocimientos, conceptos y bases fundamentales para el desarrollo de la profesión, es en la práctica en donde se tiene que aplicar todo lo aprendido.

El trabajo realizado en esta práctica empresarial ha permitido tratar un problema real de una compañía, “GEARSIS SAS”, brindándole una herramienta para mejorar el control y la gestión de toda su organización y a su vez, me ha dado la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, así como de obtener nuevos conocimientos gracias a los temas investigados y aplicados en este trabajo, me ayudó a obtener experiencia en el trabajo de campo, el cual ha sido vital en el ámbito personal, debido a que me

ha permitido determinar en qué temas presento falencias, así como a fortalecer las bases que he adquirido en mi proceso formativo.

5. MARCO CONTEXTUAL

La empresa GEARSIS SAS, desarrolla sus actividades en la ciudad Santiago de Cali, Valle del Cauca, ciudad donde tiene su domicilio principal y en la que también se encuentran la mayoría de clientes con los que sostiene relación. La razón social de GEARSIS SAS se centra en el desarrollo y la comercialización de software y tiene como uno de sus objetivos principales encontrar soluciones tecnológicas a problemas operativos de todas las organizaciones a través de los programas que desarrolla.

La organización, como valor diferenciador frente a las demás casas desarrolladoras de software de la ciudad, intenta dar un servicio de alta calidad, reflejándolo en asesorías más personalizadas y con un tiempo de respuesta oportuno, brindar alta calidad en los programas que desarrolla para sus clientes y a su vez expandirse a otras ciudades, materializando este último valor diferenciador con la relación comercial que tiene en la ciudad de Rionegro, Antioquia con la empresa Hotel Toscana Oriente.

En la ciudad de Santiago de Cali son muchas las casas desarrolladoras de software que brindan servicios, portafolios y programas a las diferentes organizaciones que ejecutan sus actividades no solo en la ciudad en mención sino en zonas aledañas y en general en todo el territorio vallecaucano, como es el caso de gamma soft, suma pos, monica pos, entre otros, que son claros competidores de GEARSIS SAS, pero cabe mencionar que existen empresas que son muy grandes, en donde entrar a competir actualmente es difícil, como lo son Zeus tecnología, alegría y siesa, debido a que son casas desarrolladoras de alta envergadura.

GEARSIS SAS, se abre paso entre sus competidores más directos poco a poco, teniendo como premisa la excelencia en el servicio y la alta calidad en sus productos y a medida que pasa

el tiempo su nombre empieza tomar fuerza en Santiago de Cali y se abre paso a su vez en diferentes ciudades del país.

6. MARCO REFERENCIAL

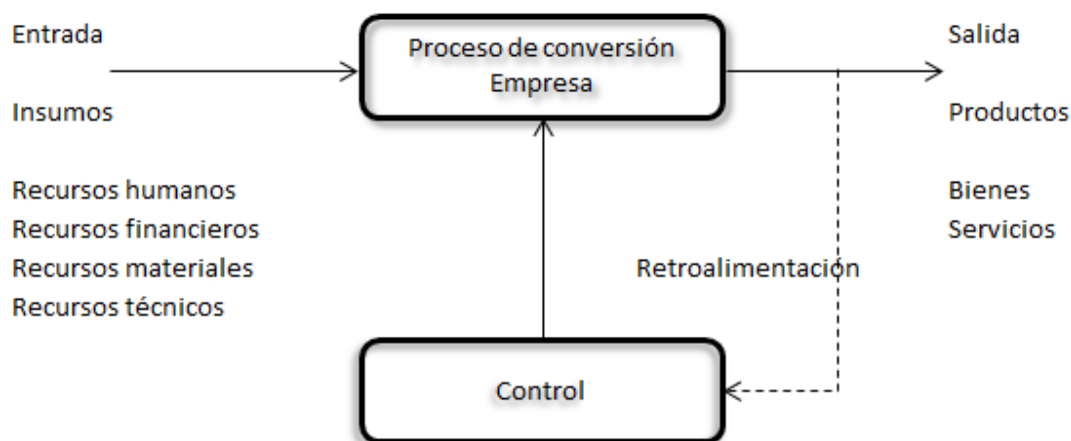
6.1. Marco teórico

El siguiente trabajo tiene como objetivo proponer una mejora en el control y en la planeación estratégica de la empresa que hasta ahora es cuestión de estudio (GEARSIS SAS), para realizar esta propuesta, es necesario abordar algunos conceptos y teorías que permitan comprender de manera clara de qué se trata el control y la planeación estratégica y a su vez, tener una base y una guía desde lo teórico para desarrollar este proyecto de grado. A continuación haré referencia de algunos autores que tratan temas como la empresa, la estrategia y la planeación.

6.1.1. La empresa como sistema

En la década de 1960 el concepto de sistema toma fuerza en el ámbito organizacional, Rodríguez (2016) lo define como un “conjunto organizado, constituido por dos o más partes o subsistemas, acotado por límites identificables de su suprasistema (ambiente o entorno)”, de ahí se puede relacionar la empresa como un sistema, que según la teoría de sistemas, la cual refiere el autor, permite estudiar y ver la relación que existe entre el sistema, es decir el conjunto de partes organizado con el suprasistema, es decir su entorno. (p. 3)

Figura 1. La empresa como sistema



Fuente: Rodríguez (2016, p.4)

Rodríguez (2016), es claro al mencionar que el cambio de los distintos entornos que rodean a las organizaciones es constante e inevitable y que realmente de lo que se debe preocupar la alta dirigencia de estas, es de cómo manejar y adaptarse a dichos cambios, concluye que si las empresas fracasan es por el simple hecho de que no lograron adaptarse o lo han hecho de una manera muy pasiva. (p. 2)

6.1.2. Planeación estratégica

Según Münch (2008), la planeación estratégica existe desde la antigüedad y tiene sus orígenes en la guerra, donde para sobrevivir era necesario contar con las estrategias adecuadas, se refiere al libro del militar chino Sun Tzu “el arte de la guerra”, el cual plantea principios básicos de la planeación estratégica. Münch destaca que la planeación estratégica aplicada a las organizaciones empresariales surge en el siglo XX, de la cual han surgido diversas propuestas,

también llamadas escuelas de planeación, a continuación, el autor hace una descripción de las más representativas:

- Diseño

Enfoque creado en la universidad de california, algunos de sus representantes son Philipe Selznick (1957), Alfred Chandler (1962) y Kenneth Andrews (1965) y propone un modelo de creación de estrategias, el cual procura una coherencia entre el entorno interno y el externo, donde la definición de estrategias debe ser un proceso de pensamiento, el directivo principal es quien se debe encargar de la planeación, que a su vez debe ser única para cada situación, explícita, así como simple e informal, accesible para todos y la estructura debe estar determinada por la estrategia.

- Planificación. DOFA

Este enfoque tuvo un gran auge, sus inicios datan de 1970 y su autor más representativo es Igor Ansoff. Esta escuela considera la creación de estrategias como un proceso sistémico y formal, donde el proceso generalmente lo realiza el directivo principal y la puesta en práctica los encargados de la planeación. Dentro de sus principales aportes están el análisis DOFA, la metodología a partir de objetivos, el análisis externo e interno de la organización, la evaluación de estrategias actuales y la implantación.

- Mercadológico de posicionamiento

Este enfoque propone la creación de una estrategia como el resultado de un proceso analítico, de acuerdo a las necesidades del mercado, su principal autor es Michael Porter, donde sus principales supuestos son:

- ✓ la planeación con énfasis a las necesidades de los clientes.
- ✓ Las estrategias son posiciones genéricas comunes e identificables en el mercado.
- ✓ El mercado es un concepto económico y competitivo
- Visión empresarial o unidades estratégicas de negocio

Desarrollada en 1972 por Sidney Schoeffler, propone que todas las situaciones empresariales en esencia son las mismas y obedecen a los mismos principios de mercado. A partir de este enfoque se han desarrollado modelos como la cadena de valor y la matriz de crecimiento-participación, donde algunos de sus postulados son que la planeación debe orientarse hacia las unidades estratégicas de negocio, el proceso de formulación de las estrategias debe ser participativo, donde sea el líder quien promueva la visión y el principal objetivo de la organización sea el crecimiento.

- Negociación y poder

Los principales creadores de esta escuela son Bruce Henderson (1983), Pfeffer y Salanick (1978), McMillan y Guth (1985), postula que la creación de una estrategia es un proceso de negociación y de influencia, subrayando el uso del poder y la política para definir estrategias favorables a intereses particulares.

- Cognoscitivo

Este enfoque explica el proceso de planeación centrado en la mente del estratega. Sus autores más representativos son Reger y Huff (1993), Bogner y Thomas (1993), Collins y Moore (1970), y McClelland (1968).

Sus principales supuestos son que la formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega y que las estrategias surgen como perspectivas en forma de conceptos, mapas y esquemas, en resumen, esta escuela dice que para entender el proceso de estrategia es necesario comprender la mente humana.

- Aprendizaje o empírico

Según este enfoque, la creación de estrategia surge como un proceso emergente cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, cuando los directivos conocen la capacidad de su organización. Sus autores más importantes son Prohcad y Hamel (1996-1997). Dentro de las premisas principales de esta escuela está el desarrollo del aprendizaje, que se da de una manera emergente, que el papel del liderazgo consiste en administrar el proceso de aprendizaje estratégico y que las estrategias aparecen como patrones del pasado para convertirse en planes a futuro.

- Ambiental

El enfoque de esta escuela determina que la estrategia es un proceso reactivo que debe originarse en el contexto externo. Considera a la organización como un ente pasivo que solo reacciona al entorno.

En tanto Mintzberg postula cuatro dimensiones básicas en el entorno que afectan la planeación, es el caso de la estabilidad, donde recalca que el entorno cambia inesperadamente y se deben tener en consideración estos cambios repentinos, complejidad, menciona que el entorno puede cambiar de simple a complejo, diversidad de mercados, explica que los mercados varían constantemente y finaliza con la hostilidad, la cual explica que es la resistencia y agresividad que existen en la competencia y en el mercado mismo.

- Cultura organizacional

Este enfoque considera la planeación estratégica como un proceso organizacional y ve la creación de estrategias como un proceso de interacción social, basado en creencias y experiencias compartidas por miembros de una organización. La planeación debe basarse en las áreas de influencia de la organización: procesos, recursos y grupos de interés, como accionistas, clientes y proveedores. Sus principales promotores son Erick Rhenman y Richard Normann.

- Eclético

La creación del plan se concibe como un proceso de transformación, donde toma principios y técnicas de las diversas escuelas de planeación y ofrece la posibilidad de un enfoque integral en la administración estratégica. Sus principales aportes son:

- ✓ La planeación mantiene un proceso de transformación en relación con las variables de los entornos interno y externos.
- ✓ El plan, es la base para adecuar la estructura organizacional.
- ✓ Se orienta hacia todas las áreas, a través de equipos de trabajo
- ✓ Rediseño de procesos, de acuerdo con las necesidades del plan.
- ✓ Movilización a nivel de unidades estratégicas de negocio.

De esta manera Münch da una descripción general de lo que son los enfoques o escuelas más representativas de la planeación estratégica. (p. 87-95)

Por otra parte, Chiavento y Sapiro (2011), hacen referencia a que la estrategia es tan antigua como el hombre, la cual siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría

para sobrevivir, a su vez, mencionan que entre la estrategia y la competencia existe una relación estrecha, la cual se puede ver desde diferentes enfoques, como lo son el biológico, militar, político, deportivo y empresarial.

Competencia Biológica

Se origina desde la aparición de la vida misma y si bien es cierto que la ley básica de la vida es la cooperación según Chiavento y Sapiro (2011), la competencia aparece por la gradual evolución de los seres vivos, los cuales a medida que evolucionaban y obtenían o perfeccionaban características que los hacía únicos frente al medio que los rodeaba, les facilitaría la obtención de los recursos que necesitaban para sobrevivir y concluyen que mientras en el medio se hacían abundantes los recursos, los competidores serían mayores, es en este punto donde la competencia según los autores se volverá más “acendrada” refieren los autores. (p. 5)

Competencia Militar

“la guerra fue el escenario donde nació el concepto de estrategia tal como se entiende en la actualidad” determina Chiavento y Sapiro (2011), conclusión a la que llegan basados en el libro escrito por el general y filósofo chino Sun Tzu “el arte de la guerra”, puesto que anteriormente debido a las constantes guerras que se desarrollaban, los militares dejaron de realizar ataques deliberadamente y empezaron a pensar con antelación cuales serían los movimientos que harían, dando inicio al concepto de estrategia, el cual destacan los autores que pasaría por “afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar”. (p. 6)

Competencia Deportiva

Este tipo de competencia existe desde mucho tiempo atrás, las primeras experiencias según Chiavento y Sapiro (2011), se remontan desde las olimpiadas en la antigua Grecia, donde destacan los elementos en que se basa el juego, los jugadores, los cuales deben seguir unas reglas con la misma finalidad de obtener resultados y los fundamentos básicos de la competencia deportiva: la estrategia del juego, la cual según los autores “compromete al jugador a identificar los resultados esperados y a elaborar acciones definidas en función de esos resultados”, el movimiento, que según Chiavento y Sapiro “se entiende como un elemento vivo de la personalidad, que de una acción involuntaria o intencional definirá el desempeño del atleta durante la competencia y la agonística, la cual es definida por los autores como “el impulso psicológico de luchar, a toda la agresividad competitiva inconsciente, donde queda claro el afán de luchar y triunfar”. (p. 13)

Chiavento y Sapiro, relacionan las perspectivas de la competencia con un enfoque empresarial y concluyen que la competencia en los negocios sigue un proceso similar al expuesto desde la perspectiva de la competencia biológica, la cual está en una constante evolución, con el diferenciador de que los estrategas usan su imaginación y capacidad de razonar para acelerar los efectos de la competencia y ser los suficientemente diferentes como para contar con una característica única que los haga únicos y garantice su sostenibilidad.

Según Chiavento y Sapiro (2011), la competencia en los negocios sigue el mismo proceso evolutivo que se evidencia en la perspectiva de la competencia biológica, la estrategia expuesta en la perspectiva de la competencia militar y la lucha por la obtención de logros y resultados que describe la perspectiva de la competencia deportiva, puesto que toda empresa requiere,

estrategias ideadas para alcanzar objetivos por encima de los objetivos de los competidores, ganar participación en el mercado y conquistar clientes estratégico, con el fin de ser sostenibles y alcanzar unos objetivos establecidos. (p. 6)

6.1.3. El control de gestión

Amat (2000), realiza una descripción de las aportaciones teóricas que desde distintos ámbitos se han realizado sobre el concepto de control, a su vez menciona que a pesar de la importancia que tiene dicho concepto dentro de las organizaciones, estas poseen una comprensión muy limitada y divergente de qué y cómo funciona en realidad, todo esto se debe a que la mayor parte de la investigación ha estudiado el control de forma aislada respecto al contexto organizativo, es decir, cada teórico estudia el concepto desde su área específica de especialización y suele centrarse en aspectos aislados del concepto de control, lo que ha dificultado el desarrollo de un marco conceptual integrativo que permita tener un conocimiento global del control, recalca el autor. (p. 49)

Según Amat, de las diferentes aportaciones teóricas hechas sobre el concepto de control, se pueden distinguir cuatro tipos de corrientes:

- ✓ La que se centra en los aspectos más formales del control - la perspectiva racional del control.
- ✓ La que otorga su mayor énfasis a los aspectos psicosociales (motivacionales, cognitivos) – la perspectiva psicosocial del control.
- ✓ La que se centra en los aspectos culturales implicados en el control – la perspectiva cultural del control.

- ✓ La que considera los aspectos macrosociales del entorno como condicionantes del control – la perspectiva macro social del control: el entorno como sistema de control.

Tabla 1. Resumen de las corrientes de investigación.

<i>Perspectiva</i>	<i>Líneas</i>	<i>Argumentación</i>
Racional	Escuela Científica Escuela de Harvard Contingency Agency Theory	El control se realiza mediante mecanismos formales
Psico-social	Escuela de las relaciones humanas Información Processing Open Systems Theory	El control se consigue a través de mecanismos psico-sociales El diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psico-sociales
Cultural	Cultura como variable interna Cultura como metáfora	El control se consigue a través de la socialización El control es el resultado de la cultura El sistema de control debe estar vinculado con los valores organizativos
Macrosocial	Cross - Cultural - Cross national Radical	El comportamiento está influido por el entorno social y cultural El control es el resultado del entorno social y cultural

Fuente: Amat (2000, p.64)

Amat (2000) concluye, que después de revisar las principales contribuciones realizadas al concepto de control, se puede constatar cómo la noción de dicho concepto es susceptible de muchas interpretaciones. (p. 63)

6.2. Marco conceptual

En este marco se expondrán los principales conceptos que se tratan en el actual proyecto de grado, la elaboración de este marco permitirá tener fundamentos desde la parte conceptual para entender de qué se trata el trabajo realizado y llegar a la resolución de los objetivos que se han trazado, por lo que se inicia presentando la importancia del proceso administrativo dentro de la organización y posteriormente los demás conceptos aplicados.

6.2.1 Proceso administrativo dentro de la organización.

Antes de hablar de proceso administrativo dentro de la organización, se hace imperativo mencionar los principios generales de la administración tratados por Henri Fayol.

Fayol, menciona que por lo general, “casi nunca se aplican dos veces el mismo principio en condiciones idénticas, es necesario tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, así como personas igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables”. (p. 137)

A continuación los 14 principios de administración según Henry Fayol. (p. 138)

1. La división del trabajo

Según Fayol, la división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2. La autoridad

El autor la define como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer, donde se distingue un jefe quien es la autoridad, una sanción, la cual corresponde según Fayol a la

repercusión por el incumplimiento de una labor y una responsabilidad, la cual la describe como un valor muy apreciado dentro de las organizaciones.

3. La disciplina

Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. (Fayol, p. 140)

4. La unidad de mando

Considera Fayol, que “para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”. (p.142)

5. La unidad de dirección

Según Fayol, este principio se formula de la siguiente manera: “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”.

6. La subordinación de los intereses particulares al interés general

Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. (Fayol, p.144)

7. La remuneración

Fayol la define como el precio del servicio prestado, el cual debe ser equitativo y que en la medida de lo posible debe brindar un grado de satisfacción al personal y su vez a la empresa. (p, 144)

8. La centralización

Menciona Fayol que, “la centralización es un hecho de orden natural, el cual consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten ordenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo”. (p. 151)

9. La jerarquía

Fayol resalta que la jerarquía es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.

10. El orden

“El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre esas necesidades y esos recursos”. (Fayol, p. 156)

Termina Fayol con la siguiente analogía respecto al orden: “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. (p.156)

11. La equidad

Fayol determina que la equidad resulta de la combinación entre benevolencia con la justicia y que para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia. (p. 156)

12. La estabilidad del personal

Fayol es claro al mencionar que un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y poder llegar a realizarla bien, y anota que cuando su iniciación termina o antes que haya terminado, se cambia de lugar al agente, no habrá tenido tiempo de prestar un servicio apreciable, destaca que las consecuencias de la inestabilidad son terribles por las organizaciones. (p. 157)

13. La iniciativa

Fayol define la iniciativa como la posibilidad de concebir, proponer y ejecutar.

14. La unión del personal

Para Fayol, la armonía y la unión en el personal es una gran fuerza dentro de la organización y es necesario esforzarse por establecerla.

Fayol, después de describir cada principio que según él recalca, son a los que más ha recurrido, concluye diciendo: “sin principios, se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida, se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto”. (p, 160)

Ahora bien, después de dar una breve descripción de lo que son los principios de la administración según Fayol, se puede entrar a describir de qué se trata el proceso administrativo dentro de las organizaciones.

Según Bernal y Sierra (2013), “el proceso administrativo tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol, el cual comprende el conocimiento, las herramientas y

las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control”. (p, 16)

- ✓ Planeación: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro
- ✓ Organización: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- ✓ Dirección: se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- ✓ Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.

6.2.2 La organización.

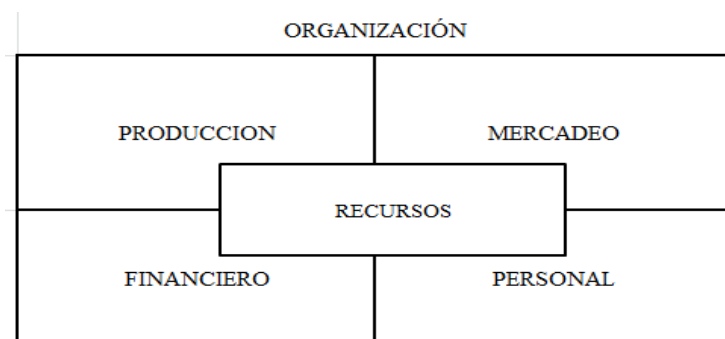
Es necesario antes de hablar o conceptualizar la planeación estratégica, los objetivos corporativos e incluso el control, tener una definición clara de lo que es la organización, pues todo tipo de control, planeación, desarrollo de objetivos y estrategias, se desarrollan en torno a las organizaciones y los objetivos que estas se proponen.

Herrera (1992), define a las organizaciones como aquellas que persiguen metas y objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia y eficacia mediante la acción concertada de los individuos y destaca los elementos que la forman. (p. 21)

- ✓ Recursos materiales
- ✓ Recurso Humano

- ✓ Sistemas de: Producción, mercadeo, financiero y personal.

Figura 2. Organización.



Fuente: Herrera (1992, p.21)

A su vez, Herrera hace referencia a la eficacia organizacional como el grado en el cual las organizaciones obtienen bienes y servicios con recursos limitados y a la eficiencia organizacional como la maximización de sus finalidades empleando el mínimo de recursos. (p. 28)

6.2.3 El control y la planeación.

Amat (2000), define el control desde dos perspectivas, desde una perspectiva limitada, lo define como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado y desde una perspectiva amplia, considera que este se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido, sino que también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. (p. 26).

Tabla 2. Perspectivas de la concepción del control

Concepto	Perspectiva limitada	Perspectiva amplia
Filosofía	Control "desde arriba" por la dirección	El control no sólo es realizado por la dirección, sino por todos
Concepto de control	Comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente	Orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización
Mecanismo de control	Sistema de control financiero	Diferentes mecanismos formales y no formales entre los cuales hay el sistema de control financiero
Consideración del contexto organizativo	Limitado. Énfasis en el diseño de los aspectos técnicos	Diseño y utilización del sistema de control financiero de forma coherente con contexto organizativo
Consideración del comportamiento	Reducido a estándares y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación y ayuda a tomar decisiones
Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluye también aspectos no financieros y cualitativos
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario
Sistema de medición	Sistema de control financiero	Sistemas formalizados e informales
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a partir del resultado	El resultado sólo mide parcialmente el comportamiento, por ello es necesario considerar otros aspectos y utilizar de forma flexible el sistema contable

Fuente: Amat (2000, p.27)

Destaca el autor, que ya sea poco o muy formalizado, el control es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de la organización se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de dichos objetivos. (p. 26)

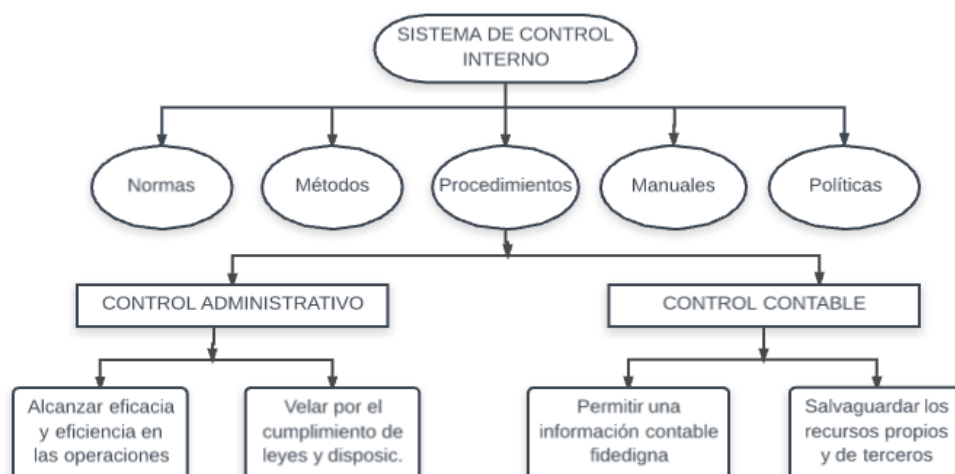
Por otro lado, Montaña (2013) en su definición de control destaca que es “el proceso de medir los resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” (p. 55)

Montaña (2013) no solo menciona el control, sino que también abre paso en su libro al concepto de control interno, el cual lo define “como el conjunto de normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección, encaminado a proporcionar seguridad razonable, para el logro de los siguientes cuatro objetivos:” (p.55)

- a) Alcanzar la eficacia y eficiencia en sus operaciones.
- b) Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.
- c) Permitir que la información contable sea fidedigna y corresponda a las operaciones del ente, con lo cual se obtiene la inclusión de todas las transacciones en las cuales la organización ha participado.
- d) Velar por la salvaguarda y custodia de los activos propios y de terceros.

Ambos conceptos importantes en la constante dinámica de las organizaciones por la consecución de sus objetivos.

Figura 3. Estructura del sistema de control interno.



Fuente: Montaña (2013, p.56)

Las organizaciones, entendidas como un sistema están en constante operación, es por esta razón que se hace sumamente necesario e importante contar con un plan estratégico, con el fin de que todas las actividades que desarrolle la compañía vayan dirigidas a cumplir con los objetivos y planes establecidos por la gerencia. Rodríguez (2016) señala que "la planeación está conformada por numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. A ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente como una inversión para el futuro. Es verdad que ciertos objetivos se logran relativamente con poca planeación, pero en la época actual, en la que algunas tareas han incrementado de manera exponencial su nivel de complejidad, la planeación se ha convertido en una necesidad (p. 19)".

Desde el punto de vista de Rodríguez (2016), la planeación es importante en las compañías por dos razones:

1. **Primacía:** es decir, la posición que ocupa en las funciones administrativas, la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa que se ejecute. La

planeación puede resultar en una decisión que sostiene que no se requiere acción o que ésta es imposible realizarla. Cuando esto sucede no son necesarios los siguientes procesos de la organización, dirección, coordinación y control.

2. Transitividad: como una actividad que ponerte y afecta todas las funciones administrativas. La implementación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de la organización, dirección, control, etc. por otra parte, la planeación es ante todo una actividad que tiene como objetivo ejecutar funciones de la organización, por lo tanto la planeación es esencial para el funcionamiento adecuado de cualquier organismo social, ya que por medio de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno de constantes cambios e incertidumbre la gran parte del tiempo, es decir, que en gran medida el riesgo es un componente que indiscutiblemente hace parte del desarrollo normal de sus actividades, es por esta razón que se hace necesario que las compañías cuenten con planes que logren tener los distintos tipos de riesgos bajo control. Según Rodríguez (2016) existen cinco propósitos principales por los cuales debe existir la planeación dentro de las organizaciones, a continuación se enumerarán dichos propósitos:

- Minimizar el riesgo, es decir, reducir la incertidumbre que rodea a las condiciones operativas de las organizaciones y aclarar las consecuencias de una acción administrativa.
- Proporcionar información sobre las condiciones de un curso de acción propuesto, de manera que el factor de riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- Incrementar el nivel de éxito organizacional.

- Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- Ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

Sin embargo, el autor aclara que el hecho de que con la planeación se minimicen los riesgos, esto no garantiza que se eliminen por completo, lo que brinda es el nivel de riesgo que tiene la organización y ayuda a determinar cuáles son las actividades que influyen en el éxito o fracaso de los planes de la compañía.

Si bien es cierto que el poseer un sistema de control interno eficaz y una planeación estratégica eficiente acorde a la razón social de la organización da un poco más de garantía a la hora de lograr los objetivos, no podemos negar que el tener y aplicar estas herramientas dentro de la organización permitirá también minimizar los riesgos que pueda tener frente al mercado y su entorno económico.

Rengifo (2004), presenta una definición del control interno como el principal instrumento para asegurar que la gestión de las organizaciones se oriente a la realización de sus objetivos, destaca también, que “el proceso debe ser permanente, de tal forma que se permita con la información obtenida, emitir un juicio de valor sobre el rendimientos o desempeño de cada área y del sistema en general”. (p. 104)

Por otro lado, Rengifo (2004) define el riesgo como “la posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de una entidad y le impidan el logro de sus objetivos”. (p. 103)

Rengifo recalca que “la dirección de una entidad debe identificar cuidadosamente los factores que originan el riesgo e impiden alcanzar los objetivos de la organización para luego

tratar de manejarlos” y es en este punto donde concluye la autora, “que los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable para el logro de los objetivos de información financiera y de cumplimiento, debido a que están dentro del alcance de la administración”. (p. 103)

Después de dar estas definiciones, la profesora Rengifo (2004) le da entrada a un concepto denominado administración de riesgos, el cual anota que es muy importante dentro de la organización para definir el conjunto de estrategias que a partir de sus recursos busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos. (p. 104)

6.2.4 La planeación estratégica.

Para continuar con la temática del trabajo de grado que se está desarrollando, es importante conocer cuál es la definición, importancia y relación de la estrategia con los planes y ciclo de vida de la empresa, para después abordar el significado de planeación estratégica y su rol dentro de la compañía.

Según Münch (2008), el termino estrategia proviene del griego strategas, que significa uso y asignación de recursos y termina definiendo las estrategias como alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. (p. 87)

Por otro lado, Rodríguez (2016) se refiere a la estrategia como “un patrón de respuesta de la organización a su entorno; pone en juego los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos frente a los problemas y riesgos que plantea el entorno o ambiente externo” (p. 25)

A continuación se nombrarán las características fundamentales de la estrategia según Rodríguez (2016):

- La falta de una estrategia efectiva puede originar que no se logren los objetivos establecidos por la administración o gerencia.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa que ha establecido varios caminos para llegar a un objetivo determinado.
- Sirven como base para lograr los objetivos e implementar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones, pues permite evaluar alternativas y elegir las mejores.
- La constatación de la competencia hace necesario implementarlas.
- Desarrollan la creatividad para solucionar problemas.

Por otra parte, también se hace necesario establecer cuál es la relación que existe entre la planeación y las estrategias dentro del ciclo de vida de las empresas, según Rodríguez (2016) "en general, el ciclo de vida de la empresa incluye cuatro etapas, que son iniciación, crecimiento, madurez y declinación, en cada una de las cuales deben afrontar problemas específicos. El ciclo de vida de las empresas y la forma en que la organización responde durante él son de especial importancia para el proceso de planeación estratégica.

Cuando una empresa es nueva, es muy probable que se encuentre en una situación de supervivencia y seguramente tendrá poco interés en los ciclos (visión y formas de expansión de la empresa). Sin embargo, a medida que madura una empresa, los ciclos se convierten en un aspecto importante de sus procesos de planeación". (p. 26).

Las estrategias varían de acuerdo a las características de la compañía para la cual se van a establecer, Rodríguez (2016) establece que para las pequeñas empresas las estrategias deben cumplir con las siguientes características:

- Flexibilidad: son organizaciones con estructura elástica y poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, lo cual los convierte en comodines para enfrentar de forma directa a la competencia.

- Movilidad: se puede movilizar de inmediato a los empleados ante cambios en las condiciones del mercado, lo que permite ganar tiempo.

- Rápida toma de decisiones: cuando la empresa es pequeña, las decisiones pueden tomarse de manera ágil, así como suspenderse o anularlas si la situación lo amerita.

- Segmento de mercado reducido: esta característica es muy útil, ya que es difícil que sea atacada por empresas grandes.

- Posibilidad de cambiar de segmento: ante la amenaza de una empresa grande, tiene la opción de retirarse en busca de un segmento no competido, es decir, cuenta con la alternativa de saltar de un segmento a otro para sobrevivir.

Para realizar una buena planeación dentro de cualquier tipo de compañía, es necesario tener en cuenta varios aspectos tanto internos como externos, evaluar cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, hacer un análisis del entorno en que se desenvuelve y así poder determinar los mejores planes y estrategias que se pueden desarrollar, es por esta razón que Serna (2003) si bien admite que no existe un modelo estándar para realizar un análisis interno o externo de una compañía, sí sugiere algunos procedimientos básicos que se pueden

aplicar para realizar un análisis actual de las organizaciones, a continuación se expondrán los dos procedimientos que el autor considera son básicos para el análisis interno de una empresa (p. 103).

Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)

Esta herramienta es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le representa el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando con él todos los factores que afectan su operación corporativa, examinando cinco categorías en tres grados distintos (alto, medio, bajo):

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercado)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

Es por esta razón que el pci es el medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Según Serna (2003), existen siete pasos a seguir para llevar a cabo un PCI:

1. Preparación de la información preliminar: obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada uno de los aspectos a evaluar en el PCI.

2. Confirmación de grupos estratégicos: los grupos estratégicos piden conformarse de diferentes maneras:

a). De acuerdo con la estructura organizacional: se realiza el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

b). Por grupos estratégicos: por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales.

c). Participación total: es posible generarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse el cien por ciento de población.

3. Identificación de fortalezas y debilidades: identifique las fortalezas y debilidades de su organización en cada uno de los aspectos a evaluar, los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía soberanía su desempeño en las diferentes áreas.

4. priorización de los factores: cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores clave que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales.

5. calificación de los factores: los participantes calificarán a su saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja.

6. calificación del impacto: al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.

7. Análisis del diagnóstico: los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual preparada sobre cada uno de los aspectos a evaluar.

Análisis externo

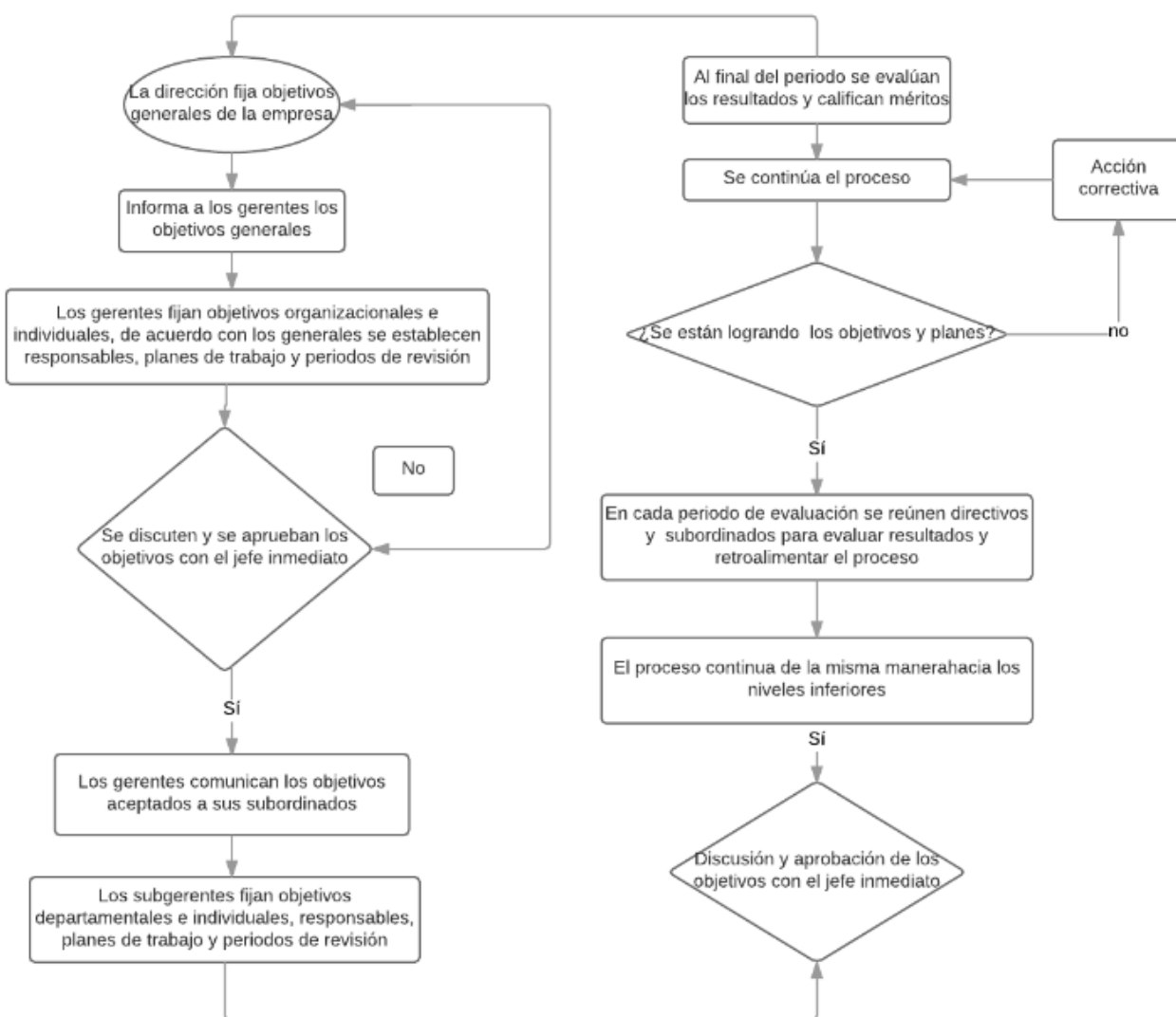
De acuerdo a Serna (2003) las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece (p. 121).

El autor también señala que un factor determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones actualmente es la habilidad de enfrentar oportunamente la dinámica acelerada de los cambios del entorno, cambios de preferencias de los consumidores, condiciones políticas, estructuras de mercado, avances tecnológicos, entre otros, factores que obligan a las compañías a mantener una constante necesidad de adaptarse a los nuevos panoramas del entorno.

Por otra parte, es de suma importancia que las organizaciones establezcan objetivos claros, concisos y alcanzables, con el fin de que la compañía tenga un rumbo y busque las herramientas para lograr las metas de la misma, Serna (2003) define los objetivos corporativos

como "los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, por ser globales, éstos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa." (p. 185).

Figura 4. Proceso de administración por objetivos.



Fuente: Münch (2008, p.38)

Según Serna (2008), los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. los objetivos deben incluir formulaciones relacionadas con la rentabilidad y utilidades, la participación en el mercado, ventas en dinero o en unidades, productividad/eficiencia, tecnología/innovación, responsabilidad social, imagen corporativa, resultados para accionistas, calidad del producto, servicio al cliente y desarrollo del servicio humano. (p. 37)

Después de tener claros cuáles son los objetivos y planes de las organizaciones, se deben establecer unas estrategias corporativas, que van a ayudar a alcanzar estas metas, mediante la evaluación de las distintas opciones con las que cuenta la compañía para llegar a cabo sus objetivos, se pueden construir proyectos estratégicos que a su vez formará el plan estratégico de la organización.

De acuerdo con Serna (2003) "la teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De estas se destacan: (p. 201)

1. Alternativas estratégicas: consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de:

a). Estrategias ofensivas o de crecimiento: busca la consolidación de una empresa en su mercado mediante herramientas como la concentración, diversificación, integración, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovación o alianzas estratégicas.

b). estrategias defensivas: se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización, mediante cuatro herramientas principalmente, la reducción de costos y gastos, la desinversión, la liquidación y la recuperación.

c). Estrategias genéricas: son estrategias corporativas globales que van dirigidas a cada una de las unidades del negocio, mediante herramientas como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado o comercio internacional.

d). Estrategias concéntricas: son aquellas que afectan a toda la organización. Los constantes y acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia a diseñar estrategias que soporten cada plan elaborado para las distintas áreas funcionales. Mediante la implementación de planes de calidad, mejora en el servicio y capacitación al personal.

2. Análisis vectorial de crecimiento: examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas, es por esta razón que el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de las empresas.

3. El análisis de portafolio: de acuerdo al análisis del portafolio realizado por el grupo consultor de Boston existe una gran importancia entre el portafolio ofrecido por una compañía y su tasa de crecimiento en la industria, por esta razón, se debe examinar cada producto o servicio ofertado para determinar que su mezcla facilite el logro de los objetivos planteados por la compañía.

De manera que "una empresa puede tener objetivos más amplios y heterogéneos que la mera supervivencia de la empresa o su rentabilidad. Además, para que puedan alcanzar sus fines, es necesario que la empresa satisfaga las expectativas del entorno con el que interactúa, y que a su vez establezca una determinada política y realice una serie de funciones y actividades, de investigación y desarrollo, marketing, compras, producción ventas, almacenamiento, distribución, orientadas a la buena elaboración de un plan estratégico que permita la venta de un producto o servicio" (Amat, 2000, p. 22).

Amat (2000), define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos. La mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total: responde a los interrogantes de dónde invertir los recursos actuales, dónde se pueden obtener recursos futuros y cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades, preguntas que son fundamentales para el presente y el futuro de la empresa.

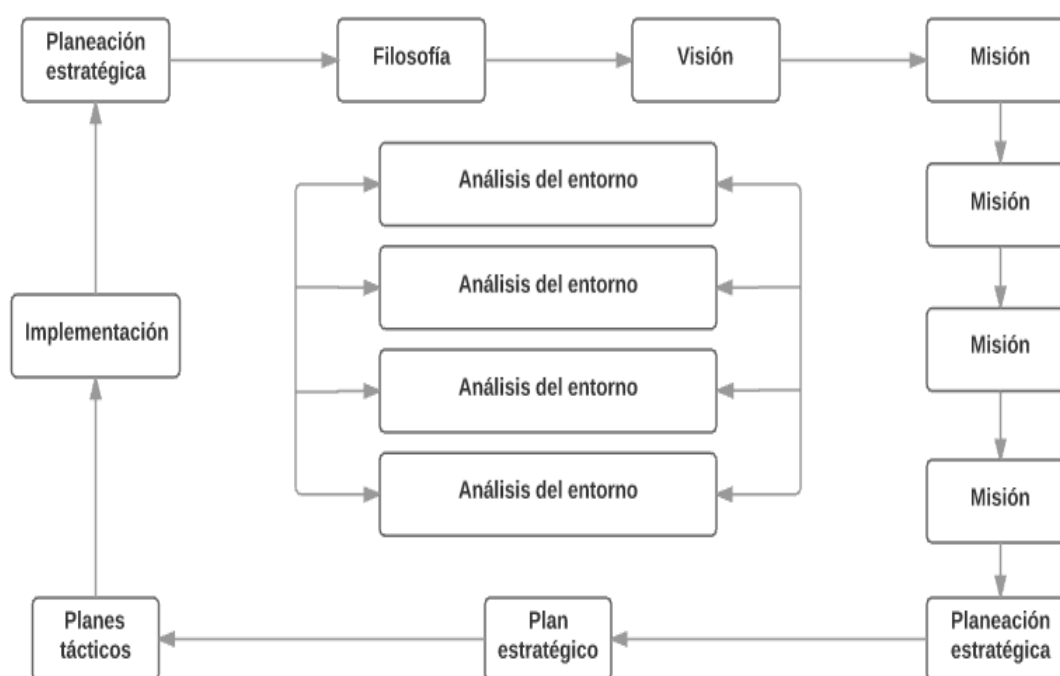
2. A nivel de división: define que una vez la empresa determina establezca en cuáles actividades va a invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

3. A nivel funcional: este nivel representa un punto crítico de la planeación estratégica, debido a que la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas, es decir, al ser las

divisiones de la compañía las que ponen en marcha los planes estratégicos establecidos por la gerencia, pueden no ir en el mismo sentido en que las actividades han sido planeadas (p. 43)".

Por otro lado y soportando lo mencionado por Amat, Münch (2008), define la planeación estratégica como una serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir la organización. (p. 18)

Figura 5. Proceso de planeación estratégica.



Fuente: Münch (2008, p.19)

Münch (2008) finalizando expone, que mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo?, de esta manera, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se

reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar. (p. 20)

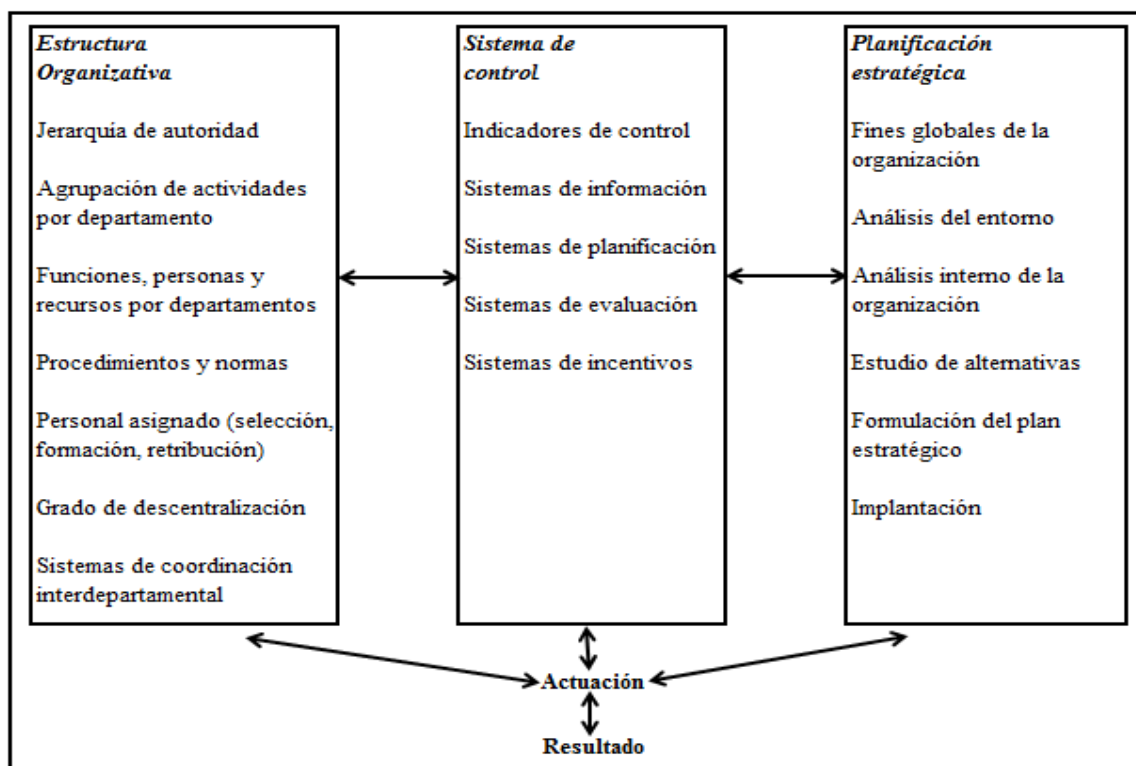
6.2.5 Vinculación del sistema de control con la estrategia y la estructura organizativa.

“El control de gestión debe estar ligado, por consiguiente, al diseño de la estructura organizativa y a la formulación de la estrategia empresarial”. (Amat, 2000, p.68)

Según Amat (2000), para que la utilización del sistema de control sea eficaz, se debe diseñar en función de la estrategia y de la estructura. Como consecuencia de ello, la formulación de los objetivos empresariales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control (p, 68)

El autor, recalca la fuerte conexión que existe entre la estrategia y la estructura organizativa con el sistema de control y anota que dicho sistema de control debe estar adecuado a las características de la estrategia y de la estructura, puesto que dichas características en particular condicionan sus sistema de control, por otro lado, Amat, expone que el proceso de control debe realizarse en función de la estrategia y de la estructura facilitando que la información obtenida de este permita la formulación de estrategias y el control de la actuación de los diferentes responsables. (p. 68).

Figura 6. Vinculación del sistema de control a la estrategia y a la estructura.



Fuente: Amat (2000, p.69)

6.3. Marco Legal

Esta organización es una empresa SAS, cuyo objeto social es la generación de productos de base tecnológica y está regulada principalmente por las normas que rigen los derechos de autor, la propiedad intelectual y el tratamiento y la protección de datos.

La SAS, es un modelo jurídico para la creación de empresas propuesto por la LEY 1258 de 2008, donde tiene como características principales la libertad de organización, la no obligatoriedad de tener revisoría fiscal y junta directiva, limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales, indeterminación de su objeto social, entre otros.

Constitución política de la Republica de Colombia (artículo 15)

Artículo que recalca el derecho a la intimidad que tiene toda persona, menciona puntualmente lo siguiente: “todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

Ley 1258 de 2008

Por la cual se reglamenta la creación de la sociedad por acciones simplificada, determina como podrá realizarse su constitución, obligaciones y características principales, donde destaca las siguientes:

- Son de carácter Unipersonal.
- Su constitución se hace por documento privado.
- El término de duración de la empresa es indefinido.
- El objeto social puede ser indeterminado.
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- La revisoría fiscal y la junta directiva no son de carácter obligatorio.
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

- Para efectos tributarios se asemeja a las empresas de sociedad anónima S.A.

Ley 1581 de 2012 (reglamentada por Decreto 1377 de 2013)

Ley que dicta las disposiciones generales para la protección de datos personales, la cual en su artículo 1 menciona que “tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política”.

Misma ley que en su artículo 18, obliga a los responsables del tratamiento de datos personales a "adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los usuarios" y en su artículo 25, ordena que las políticas de tratamiento de datos sean de obligatorio cumplimiento.

Ley 44 de 1993

La presente Ley habla sobre los derechos de autor, en su artículo 1 dictamina que “Los empleados y funcionarios públicos que sean autores de obras protegidas por el Derecho de Autor, podrán disponer contractualmente de ellas con cualquiera entidad de derecho público”.

Por otro lado, en el artículo 3 menciona lo relacionado a la inscripción en el Registro Nacional del Derecho de Autor:

Las obras literarias, científicas y artísticas.

Los actos en virtud de los cuales se enajene el Derecho de Autor, así como cualquier otro acto o contrato vinculado con los derechos de autor o los derechos conexos.

Los fonogramas.

Los poderes de carácter general otorgados a personas naturales o jurídicas para gestionar ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor o cualquiera de sus dependencias, asuntos relacionados con la Ley 23 de 1982.

Ley 599 del 2000

Código penal.

Artículo 271. Parágrafos 1 y 3

Defraudación a los derechos patrimoniales de autor. Incurrirá en prisión de dos (2) a cinco (5) años y multa de veinte (20) a mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes quien, salvo las excepciones previstas en la ley:

1. Por cualquier medio o procedimiento, sin autorización previa y expresa del titular, reproduzca obra de carácter literario, científico, artístico o cinematográfico, fonograma, videograma, soporte lógico o programa de ordenador, o transporte, almacene, conserve, distribuya, importe, venda, ofrezca, adquiera para la venta o distribución, o suministre a cualquier título dichas reproducciones.

3. Alquile o de cualquier otro modo comercialice fonogramas, videogramas, programas de ordenador o soportes lógicos u obras cinematográficas, sin autorización previa y expresa del titular de los derechos correspondientes.

Ley 43 de 1990

Esta Ley reglamenta y da algunas disposiciones sobre la profesión del contador público para la realización de su actividad profesional.

Describe qué se entiende como contador público, para qué está facultado, actividades desempeñadas y las condiciones que se deben cumplir para ser acreditado y desarrollar dicha profesión. La Ley en mención, también se refiere en uno de sus articulados a las normas de auditoria generalmente aceptas (NAGA), que pueden ser de carácter personal, relativas a la ejecución del trabajo y relativas a la rendición de informes.

A su vez, la Ley 43 de 1990, dictamina un código ética donde describe algunos principios básicos que los contadores deben seguir en el ejercicio de la profesión.

Decreto 302 de 2015

Reglamenta la ley 1314 de 2009, en el presente decreto se expide el marco técnico normativo de las normas de aseguramiento de la información, determina las características que tienen las organizaciones del grupo 1 y 2 requeridas para la aplicación del presente decreto y a su vez dictamina la obligatoriedad de uso, el decreto expuesto, también describe las condiciones y características que cumplen los contadores y revisores fiscales, teniendo en cuenta las responsabilidades expuestas en los artículos 208 al 209 del código de comercio para que deban aplicar el presente decreto.

NIA 200 Objetivos globales del auditor independiente y realización del control y la auditoría.

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una auditoría de estados financieros de conformidad con las NIA. En particular, establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos. Asimismo explica el alcance, la aplicabilidad y la estructura de las NIA e incluye requerimientos que establecen las responsabilidades globales del auditor independiente aplicables en todas las auditorías, incluida la obligación de cumplir las NIA. En adelante, al auditor independiente se le denomina auditor”.

NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad”.

De igual manera dictaminan los objetivos del auditor:

“El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material”.

NIA 400 Evaluaciones de riesgo y control interno.

“El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección”.

NIA 501 Evidencia de auditoría – consideraciones específicas para determinar los hallazgos de las áreas.

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las consideraciones específicas que el auditor ha de tener en cuenta en relación con la obtención de evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a determinados aspectos de las existencias, los litigios y reclamaciones en los que interviene la entidad, así como la información por segmentos en una auditoría de estados financieros”.

Según el punto 3 de la presente NIA, El objetivo del auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre las siguientes cuestiones:

- (a) La realidad y el estado de las existencias.
- (b) La totalidad de los litigios y reclamaciones en los que interviene la entidad.
- (c) La presentación y revelación de la información por segmentos de conformidad con el marco de información financiera aplicable.

7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

7.1. Reconocimiento de la Empresa

7.1.1. Reseña Histórica.

La organización GEARSIS SAS es producto de la visión de un joven emprendedor, estudiante de ingeniería de sistemas de la Universidad del Valle, que realizaba funciones de Caddie en el Club Farallones, quien concluyó que existía una gran necesidad de resolver diversos problemas organizacionales en las empresas a través del desarrollo de software.

Dada su destreza en la programación, en 2007 creó su primer programa llamado “Master Tee”, diseñado para controlar campos de golf, este programa lo desarrolló siendo empleado del club farallones, y con la simple idea de tener su propia empresa. Juan Sebastián Jiménez, donó al club mencionado este desarrollo de software en agradecimiento por el apoyo que le brindaron durante sus labores dentro de la organización, sería esta la manera de empezar a materializar su idea de organización, dando lugar tiempo después a lo que sería GEARSIS SAS.

GEARSIS SAS inicia sus actividades como organización legalmente constituida el 26 de agosto de 2014 en un pequeño apartamento ubicado en la ciudad de Cali en la calle 1ª oeste # 69 – 94 en el barrio altos del refugio, donde gracias a la calidad de sus productos y excelente servicio logra tener algunos acuerdos con empresas como “Fundación Club Campestre de Cali” viéndose en la necesidad de contratar cuatro programadores más y el 10 de febrero de 2017 deciden trasladarse a otro domicilio, siendo estos movimientos indicios del crecimiento y acogida que la empresa comienza a tener dentro del sector tecnológico en la ciudad de Santiago de Cali.

7.1.2. Generalidades:

Actualmente la organización GEARSIS SAS la cual se identifica con Nit 900.762.959-1, tiene como objeto social principal el desarrollo y soporte de programas informáticos para todo tipo de organizaciones y se encuentra ubicada en un local del centro comercial “Paseo de la Quinta”, sobre la calle 5 # 46 - 83 en Cali, frente al centro comercial Cosmocentro, con número de contacto 3168339819.

7.1.3. Constitución

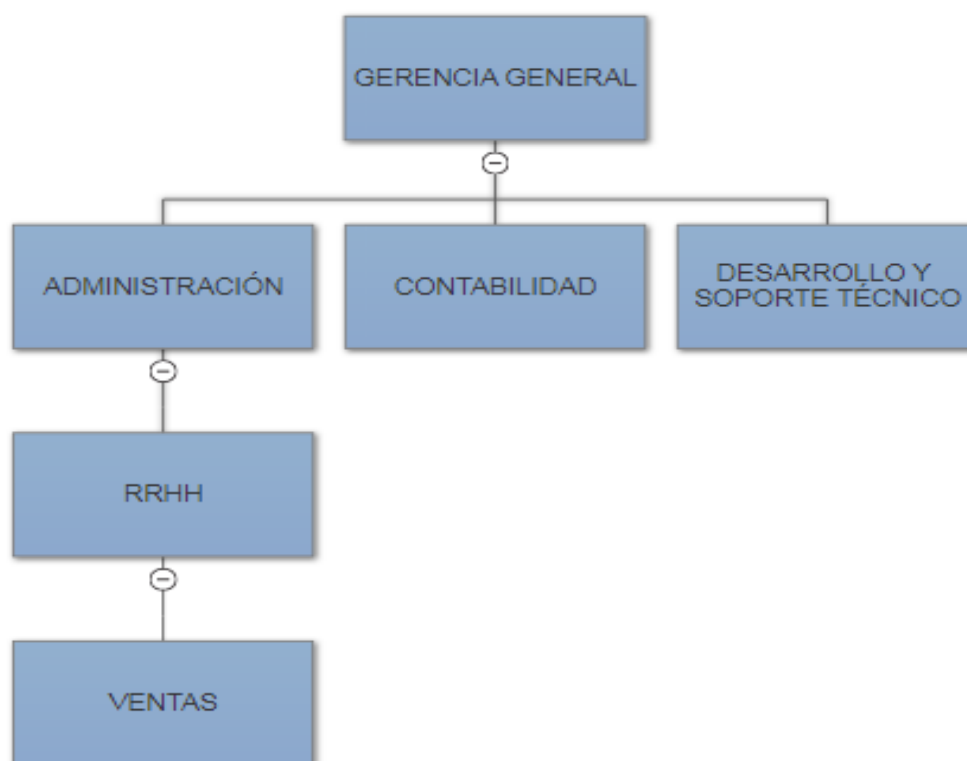
Su constitución se realizó a través de documento privado el 25 de agosto de 2014 en la ciudad de Cali, inscrita en la cámara de comercio el 26 de agosto de 2014 bajo el número 11242 del libro IX, bajo razón social “GEARSIS SAS”. Su representante legal es el Señor Juan Sebastián Jiménez García, su naturaleza es de servicios y su objeto social se desarrolla en el sector tecnológico.

7.1.4. Organigrama de GEARSIS SAS

GEARSIS SAS cuenta con un organigrama que actualmente no ha sido actualizado y no es acorde a la realidad de las áreas funcionales que se encuentran activas dentro de la organización, situación que se evidencia en la discriminación por ejemplo del área de “contabilidad”, puesto que en el organigrama que tienen la presentan como un área funcional de la empresa, pero en realidad no lo es, puesto que la contabilidad de GEARSIS SAS actualmente está tercerizada y no es realmente un área propia de la empresa y que se maneje dentro de la misma, lo más cercano a dicha área es la administración, la cual desempeña tareas y actividades del área en mención.

A continuación el organigrama que tiene actualmente GEARSIS SAS:

Figura 7. Organigrama GEARSIS SAS.



Fuente: (A partir de la información documental de GEARSIS)

7.1.5. DOFA - GEARSIS SAS

Es importante identificar las capacidades internas y las incidencias que tiene el entorno en el que se encuentra inmersa la organización GEARSIS SAS, es por esta razón que se hace necesario realizar un diagnóstico sobre la organización donde se evidencien sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a fin de poder proponer un control pertinente y acorde a la

realidad de la empresa y a su vez, lograr realizar una propuesta ideal sobre la planeación estratégica que permita maximizar todos los recursos de la misma y pueda obtener cada objetivo y meta que se ha trazado como organización.

Es por esta razón que se realiza un análisis DOFA sobre la organización objeto de estudio GEARSIS SAS y así poder identificar en qué estado se encuentra, qué herramientas o situaciones puede explotar y aprovechar al máximo y cuales otras requieren de un inmediato mejoramiento.

Tabla 3. Análisis DOFA general de GEARSIS SAS.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Falta de manuales de procesos en las diferentes áreas. • Falta de personal especializado en las áreas de mercadeo y ventas. • No existe el área comercial • Falta de presupuesto e inyección de capital • No existen alianzas estratégicas con otros desarrolladores de software. • Falta de personal en el área de desarrollo. • Atraso en entregas de software. • Los costos de la organización son relativamente mayores a los de la competencia de grandes casas de software. • No hay área de mantenimiento de equipos. • No existe área jurídica • carece de un área de salud ocupacional.	• Crecimiento de la organización en la ciudad. • Permanencia y reconocimiento de la empresa en el mercado. • Hacer alianzas estratégicas con otras casas y poder realizar trabajos más especializados • Contratar personal o una firma de mercadeo y ventas. • Mejorar los costos de desarrollo y soporte técnico. • Conseguir negocios más representativos y de mayor rentabilidad.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Soporte oportuno al cliente. • Calidad del producto. • Amabilidad en el servicio. • Posicionamiento en el mercado de servicios tecnológicos. • Se cuenta con un recurso humano con alto conocimiento en desarrollo de software. • Conocimiento del mercado. • Mantenimiento de los clientes.	• Alta competencia en el mercado. • Organizaciones competidoras con costos menores. • Alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector. • Falta de interés de desarrollo de software por parte de empresas grandes. • Poco capital de trabajo y flujo de efectivo • Estrategia de mercadeo poco innovadora. • Retiro del personal actual y contratación de personal poco calificado.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

7.1.6. Responsabilidades legales y fiscales de GEARSIS S.A.S

Responsabilidades tributarias: Cuando un contribuyente, sea persona natural o jurídica, diligencia su Rut, se le asignan una serie de responsabilidades u obligaciones tributarias, que varían según el tipo de contribuyente y el tipo de actividades que desarrolla cada uno.

En la siguiente imagen, la cual es un fragmento del registro único tributario de la organización, se evidencian las responsabilidades legales y fiscales que GEARSIS SAS debe cumplir en la actualidad.

Figura 8. Responsabilidades Legales de GEARSIS SAS.

Responsabilidades, Calidades y Atributos																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
53. Código:	5	7	9	1	1	1	4	3	5									
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario																		
07- Retención en la fuente a título de renta																		
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve																		
11- Ventas régimen común																		
14- Informante de exogena																		
35																		

Fuente: (A partir de la información documental de GEARSIS)

Responsabilidad 05 - Impuesto de renta y complementario régimen ordinario

Responsabilidad 07 - Retención en la fuente a título de renta

Responsabilidad 09 - Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas

Responsabilidad 11 - Ventas régimen común

Responsabilidad 14 - Informante de exógena

Responsabilidad 35 – Impuesto sobre la renta para la equidad

Responsabilidades legales: GEARSIS SAS pertenece al grupo de las SAS (sociedad por acciones simplificadas).

El profesor Edilberto Montaña, destaca en su libro la creación de la sociedad por acciones simplificada, destacando que fue creada en Colombia mediante la LEY 1258 DE 2008, y que esta puede ser constituida por una o varias personas sean naturales o jurídicas, a su vez la Ley en mención, en su artículo 3, describe la sociedad por acciones simplificada como una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social. (p, 31)

El profesor Montaña continua dando una descripción de las características más significativas de las sociedades por acciones simplificadas entre las que destaca su constitución, la cual debe realizarse mediante un documento privado, debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. (p, 31)

Las principales características que menciona Montaña sobre las SAS son:

- Son de carácter Unipersonal.
- Su constitución se hace por documento privado.
- El término de duración de la empresa es indefinido.
- El objeto social puede ser indeterminado.
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- La revisoría fiscal y la junta directiva no son de carácter obligatorio.

- Elimina límites sobre distribución de utilidades. .
- Para efectos tributarios se asemeja a las empresas de sociedad anónima S.A.

7.1.7. Reconocimiento general de las áreas:

Las siguientes áreas son las que están en total funcionamiento dentro de la organización GEARSIS SAS:

- **Gerencia general:**

Es el responsable legal de la organización, así como el encargado de direccionar los proyectos de desarrollo de software, de igual manera es quien se encarga de realizar las negociaciones con los prospectos de clientes y de comunicarse directamente con los mismos para cuestiones de garantías de servicio y soportes técnicos, el gerente también realiza funciones de mercadeo, aunque de una manera poco profunda y especializada.

- **Administración:**

Actualmente se encarga de todas las funciones administrativas y de gestión de la organización, como la contratación del personal de soporte, la contabilidad, los pagos de personal y gastos varios, recaudo de la cartera, gestión documental, atención al cliente y del proceso de facturación.

- **Desarrollo y soporte:**

Encargados de los procesos de desarrollo de software, soporte técnico y demás servicios tecnológicos que ofrece la organización como el desarrollo de dominios y software en la nube. Este proceso está encabezado por la gerencia general, quien es el líder de desarrollo.

7.1.8. Descripción de las áreas funcionales de la organización.

A continuación haré una descripción de los procesos que se realizan en cada área funcional activa de la empresa:

1. Gerencia general.

Esta área está encabezada por el representante legal de la organización, quien es el encargado de realizar las negociaciones con clientes, brindar atención al cliente en cuestión de garantías de servicio y soporte técnico, ofrece también los servicios de la organización a futuros clientes y a parte de estas funciones de gestión que realiza es el líder de proyectos y desarrollo, es quien coordina y dirige los software que se desarrollan para los actuales clientes, a su vez el gerente en ocasiones también hace las veces de desarrollador.

Ejecuta procesos de áreas como:

- **Gestión comercial:** En esta área se realizan las negociaciones con los futuros clientes que podrían estar interesados en los servicios de desarrollo de software de la organización.
- **Mercadeo y publicidad:** esta área es fundamental y de vital importancia para la empresa y su objetivo de crecer en el mercado, pues es la encargada de promover la organización

y fortalecer el nombre de la misma en el sector en que se encuentra, el gerente promueve y ofrece los servicios de la organización pero de una manera poco especializada y sin la intensidad que este trabajo requiere para lograr mejores resultados comerciales.

- **Gestión humana:** En la dinámica de GEARSIS SAS, es el gerente quien tiene el conocimiento más amplio acerca del desarrollo de software y los proyectos que se están desarrollando, a su vez es quien tiene una relación directa con los clientes y los requerimientos que estos hacen, por consiguiente es el que sabe qué tipo de personal requiere para cumplir con todas estas exigencias, por tal razón, el gerente es quien hace las pruebas necesarias y dictamina quién o qué personal es apto para cumplir las funciones de desarrollador y es quien tiene la última palabra en la contratación de dicho personal operativo.
- **Desarrollo y soporte técnico:** Por ser la persona mejor capacitada dentro de la organización y quien tiene la relación directa con los clientes y lo que estos solicitan, el gerente también realiza funciones de desarrollador, a parte de las que realiza como coordinador y supervisor de proyectos y desarrollos de software.

2. Administración.

Esta área está a cargo de la coordinación administrativa y se encarga de la mayoría de procesos administrativos de la organización.

La coordinadora administrativa ejecuta procesos de áreas como:

- **Facturación:** Se encarga de la emisión de todas las facturas de la organización.
- **Cartera:** Es la encargada de la administración y recaudo de los valores pendientes de algunos clientes que nace de las facturas emitidas por la organización.

- **Tesorería:** Realiza los pagos de la organización a proveedores, acreedores y colaboradores de la misma.
- **Contabilidad e impuestos:** Llevar toda la información financiera de la empresa y genera todos los reportes necesarios para las entidades que los requieran, a su vez, liquida los impuestos de los que la organización es responsable ante los entes reguladores.
- **Gestión humana:** Como parte de las funciones de la coordinación administrativa está también dar apoyo a la gerencia en funciones de la contratación del personal, así como liquidar sus prestaciones sociales y todo lo que implica el proceso de la liquidación de la nómina de todos los colaboradores.
- **Gestión Documental:** Guarda y custodia toda la documentación de la organización.

3. Desarrollo y soporte técnico.

En esta área se realiza lo que es la columna vertebral de la organización, la razón de ser principal de la empresa, el **desarrollo de software**.

Está bajo la dirección y supervisión del gerente, quien es el líder de todos los proyectos y desarrollos que la organización ejecuta con apoyo de los desarrolladores que hacen parte del equipo de trabajo del área de desarrollo.

En el área de desarrollo y soporte se ejecutan las siguientes labores:

- **Desarrollo software:** Es la principal labor que realiza la organización, de acuerdo a las negociaciones y requerimientos de los clientes se planifican y ejecutan los desarrollos de software.

- **Soporte técnico:** El soporte técnico que se le brinda a los clientes puede ser remoto o personal, será de acuerdo a lo pactado en el contrato inicial del desarrollo del software que se le haya ejecutado al cliente.
- **Hosting y dominios:** El hosting es un servicio de alquiler de servidor en la nube, es decir, en internet y los dominios son la denominación o nombre en internet, son servicios a parte que brinda la organización diferente al desarrollo de software.
- **Software en la nube:** Son desarrollos de software que se ejecutan en la red sin necesidad de que el cliente tenga un servidor físico.

7.2. Políticas

La organización GEARSIS SAS en la actualidad no posee unas políticas establecidas para los procesos que desarrolla en sus diferentes áreas funcionales, solo cuenta con políticas de protección de datos.

7.2.1. Políticas de protección de datos

A continuación, las siguientes políticas han sido tomadas de la organización GEARSIS SAS, las cuales están actualmente conformadas por las siguientes:

POLÍTICA DE TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN PERSONAL GEARSIS S.A.S.

GEARSIS S.A.S., identificada con Nit. 900.762.959- 1, se compromete a dar cumplimiento al artículo 15 de la Constitución de la República de Colombia que consagra el derecho de cualquier persona de conocer, actualizar y rectificar los datos personales que existan sobre ella en las bases de datos o archivos de entidades públicas o privadas; de igual manera, ordena a quienes tienen datos personales de terceros respetar los derechos y garantía previstos en la Constitución, cuando se recolecta, trata y circula dicha clase de información.

La Ley Estatutaria 1581 del 17 de octubre de 2012 establece las condiciones mínimas para realizar el tratamiento legítimo de los datos personales de los clientes, empleados y cualquier otra persona natural. El literal f del artículo 18 de dicha ley obliga a los responsables del tratamiento de datos personales a "adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los usuarios".

El artículo 25 de la misma ley ordena que las políticas de tratamiento de datos sean de obligatorio cumplimiento y que su desconocimiento acarree sanciones. Dichas políticas no pueden garantizar un nivel de tratamiento inferior al establecido en la ley 1581 de 2012.

El capítulo III del Decreto 1377 del 27 de junio de 2013 reglamenta algunos aspectos relacionados con el contenido y requisitos de las Políticas de Tratamiento de Información que se deben adoptar por parte de toda empresa o persona natural o jurídica, pública o privada que tengan en su poder datos personales, así como los Avisos de Privacidad.

GEARSIS SAS, está comprometida con el respeto de los derechos de sus clientes, empleados y terceros en general. Por eso, adopta la siguiente política de tratamiento de datos personales de obligatoria aplicación en todas las actividades que involucre el tratamiento de datos personales.

A continuación se mencionan los datos del Responsable del Tratamiento de Datos personales:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN, UBICACIÓN Y CONTACTO DEL RESPONSABLE DEL TRATAMIENTO DE LA BASE DE DATOS:

Nombre: GEARSIS .SA.S.

Nit: 900.762.959-1

Dirección: Calle 1 A Oeste # 69–94 Apto. 201B. Altos del Refugio. Unidad Residencial Barlovento II.

Ciudad: Cali (Valle del Cauca).

Contacto: (2) 3076218.

2. DEFINICIONES GENERALES:

Autorización: Consentimiento previo, expreso e informado del titular del dato para llevar a cabo el tratamiento.

Consulta: Solicitud del titular del dato o las personas autorizadas por éste o por la ley para conocer la información que reposa sobre ella en bases de datos o archivos.

Dato personal: Cualquier información que directa o indirectamente se refiere a una persona natural y que permite identificarla. Son algunos ejemplos de datos personales los siguientes: nombre, número de identificación ciudadana, dirección postal, dirección de correo electrónico, número telefónico, estado civil, datos de salud. Estos datos se clasifican en sensibles, públicos, privados y semiprivados:

Dato personal sensible: Información que afecta la intimidad de la persona o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o

étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición, así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual y los datos biométricos (huellas dactilares, entre otros).

Dato personal público: Es el dato calificado como tal según los mandatos de la ley o de la Constitución Política y todos aquellos que no sean semiprivados o privados. Son públicos, entre otros, los datos contenidos en documentos públicos, registros públicos, gacetas y boletines oficiales y sentencias judiciales debidamente ejecutoriadas que no estén sometidos a reserva, los relativos al estado civil de las personas, a su profesión u oficio y a su calidad de comerciante o de servidor público. Son públicos los datos personales existentes en el registro mercantil de las Cámaras de Comercio (Artículo 26 del C.Co). Estos datos pueden ser obtenidos y ofrecidos sin reserva alguna y sin importar si hacen alusión a información general, privada o personal.

Dato personal privado: Es el dato que por su naturaleza íntima o reservada sólo es relevante para la persona titular del dato. Ejemplos: libros de los comerciantes, documentos privados, información extraída a partir de la inspección del domicilio.

Dato personal semiprivado: Es semiprivado el dato que no tiene naturaleza íntima, reservada, ni pública y cuyo conocimiento o divulgación puede interesar no sólo a su titular sino a cierto sector o grupo de personas o a la sociedad en general, como, entre otros, el dato referente al cumplimiento e incumplimiento de las obligaciones financieras o los datos relativos a las relaciones con las entidades de la seguridad social.

Encargado del tratamiento: Persona que realiza el tratamiento de datos por cuenta del responsable del tratamiento.

Reclamo: Solicitud del titular del dato o las personas autorizadas por éste o por la ley para corregir, actualizar o suprimir sus datos personales.

Responsable del tratamiento: Persona que decide sobre, entre otras, la recolección y fines del tratamiento. Puede ser, a título de ejemplo, la empresa dueña de la bases de datos o sistema de información que contiene datos personales.

Titular del dato: Es persona natural a que se refieren los datos.

Tratamiento: Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre datos personales como, entre otros, la recolección, el almacenamiento, el uso, la circulación o supresión de esa clase de información.

Transmisión: Tratamiento de datos personales que implica la comunicación de los mismos dentro (transmisión nacional) o fuera de Colombia (transmisión internacional) y que tiene por objeto la realización de un tratamiento por el Encargado por cuenta del Responsable.

Transferencia: Tratamiento de datos personales que implica la comunicación o envío de los mismos dentro (transferencia nacional) o fuera de Colombia (transferencia internacional) y que tiene por objeto la realización de un tratamiento por parte de otro Responsable del Tratamiento.

3. FINALIDAD:

La Base de Datos de Clientes “Gearsis CRM”; administrada por Gearsis SAS, identificada con Nit. 900.762.959-1 y su respectivo encargado tiene como finalidad la

recolección, custodia y buen manejo de los datos personales y empresariales de nuestros clientes para el desarrollo de nuestras actividades principales, como las actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas), actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.

En relación con el funcionamiento en general de la compañía (Recursos Humanos); el tratamiento de datos personales se realizará con el fin de cumplir a cabalidad con la contratación de personal, evaluar desempeño de funciones y tomar decisiones de acuerdo a dicha contratación.

El tratamiento de datos personales dirigidos a proveedores y contratistas se realiza con el fin de dar cumplimiento al desarrollo y gestión contractual que tiene que ver con productos y servicios que la empresa requiera para su correcto funcionamiento dentro de la normatividad vigente.

4. DEBERES DE GEARSIS SAS:

Al actuar como Responsable del Tratamiento de Datos Personales:

- Todos los obligados a cumplir esta política deben tener presente que es responsabilidad de GEARSIS SAS cumplir los deberes que al respecto imponga la ley. Por ende, deben obrar de tal forma que cumpla lo siguiente:
- Informar a la Superintendencia de Industria y Comercio las eventuales violaciones a los códigos de seguridad y la existencia de riesgos en la administración de la información de los titulares.
- Cumplir las instrucciones y requerimientos que imparta la Superintendencia de Industria y Comercio.

- Solicitar y conservar, en las condiciones previstas en esta política, copia de la respectiva autorización otorgada por el titular.
- Informar de manera clara y suficiente al titular sobre la finalidad de la recolección y los derechos que le asisten por virtud de la autorización otorgada.
- Informar a solicitud del titular sobre el uso dado a sus datos personales.
- Tramitar las consultas y reclamos formulados en los términos señalados en la presente política.
- Observar los principios de veracidad, calidad, seguridad y confidencialidad en los términos establecidos en la legislación Colombiana.
- Conservar la información bajo las condiciones de seguridad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.
- Actualizar la información cuando sea necesario.
- Rectificar los datos personales cuando ello sea procedente.

5. DERECHOS DE LOS TITULARES:

Conocer, actualizar y rectificar los datos personales que reposan en las bases de datos de Gearsis SAS, como Responsable y Encargado del Tratamiento. Este derecho se podrá ejercer entre otros ante datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo tratamiento esté expresamente prohibido o no haya sido autorizado.

Solicitar prueba de la autorización otorgada a la compañía como Responsable y Encargado del Tratamiento, salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el tratamiento, de conformidad con lo previsto en el artículo 10 de la Ley 1581 de 2012.

Ser informado por Gearsis SAS, como Responsable del Tratamiento y Encargado del Tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a los datos personales del Titular.

Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas por infracciones a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen.

Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato personal cuando en el tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales. La revocatoria y/o supresión procederá cuando la Superintendencia de Industria y Comercio haya determinado que en el Tratamiento el Responsable o Encargado han incurrido en conductas contrarias a la Ley 1581 de 2012 y a la Constitución.

Acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de Tratamiento.

6. AUTORIZACIÓN DEL TITULAR:

Sin perjuicio de las excepciones previstas en la ley, en el Tratamiento se requiere la autorización previa, expresa e informada del Titular, la cual deberá ser obtenida por cualquier medio que pueda ser objeto de consulta y verificación posterior.

7. CASOS EN QUE NO SE REQUIERE LA AUTORIZACIÓN:

La autorización del Titular no será necesaria cuando se trate de:

- Información requerida por Gearsis SAS en ejercicio de sus funciones legales o por orden judicial.
- Datos de naturaleza pública.
- Casos de urgencia médica o sanitaria.

- Tratamiento de información autorizado por la ley para fines históricos, estadísticos o científicos.
- Datos relacionados con el Registro Civil de las Personas.

8. CANALES POR MEDIO DE LOS CUALES LOS TITULARES PUEDEN EJERCER SUS DERECHOS:

- Formulario de Contáctenos en nuestra Página web www.gearsis.com
- Correo electrónico: soporte@gearsis.com
- Teléfonos: (2) 3076218.

9. FORMA DE TRATAMIENTO DE LA BASE DE DATOS:

Nuestra Base de Datos es administrada de forma manual, la cual es almacenada y administrada desde nuestro servidor.

10. POLÍTICA DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Los datos de los usuarios que se ingresan a nuestra base de datos que reposa en nuestros servidores o de sus proveedores tecnológicos serán tratados leal y lícitamente. Los titulares pueden acceder a sus datos a través de páginas seguras que se conectan a la base de datos, la finalidad de la captura y la tenencia de datos personales es poder contactar a los usuarios con el fin de proveerles la información que requieren sobre nuestros programas o sobre cualquier servicio de nuestra compañía. GEARSIS SAS, como responsable de la protección de los datos garantiza que no comercializará, venderá ni alquilará la información contenida en sus bases de datos personales y que no la transfiere a terceros con fines promocionales ni comerciales.

11. FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA DE LA PRESENTE POLÍTICA:

La presente política de Protección de Datos Personales expedida por acta, tiene fecha de entrada en vigencia a partir de su expedición y publicación y las bases de datos sujetas a Tratamiento se mantendrán vigentes mientras ello resulte necesario para las finalidades establecidas en la misma.

La presente política, ha sido tomada textualmente de la documentación facilitada por la organización GEARSIS SAS.

Del actual diagnóstico que se realiza, se puede identificar que las políticas mencionadas anteriormente no han sido socializadas, es decir, han sido elaboradas pero no se ha dado a conocer a los colaboradores directos de la organización, propiciando esto un total desconocimiento de las políticas de tratamiento y protección de datos por parte de los empleados de GEARSIS SAS.

7.3. Dofa de áreas funcionales de la organización

7.3.1. GEARSIS SAS – Gerencia

El área de la gerencia es la encargada de realizar actividades como negociaciones con clientes, brindar atención al cliente en cuestión de garantías de servicio y soporte técnico, ofrece también los servicios de la organización a futuros clientes y a parte de estas funciones de gestión que realiza es el líder de proyectos y desarrollo, es quien coordina y dirige los software que se desarrollan para los actuales clientes, a su vez el gerente en ocasiones también hace las veces de desarrollador.

Es necesario realizar el análisis de las capacidades y falencias que tiene el área de la gerencia para poder realizar las mejoras necesarias y lograr potenciarla en favor de la organización.

Tabla 4. Análisis DOFA sobre el área de la Gerencia.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Poco enfoque para desarrollar funciones de gestión y dirección de la organización. • Poco interés en la planeación presupuestal de la organización. • Desarrollo de tareas operativas de otras áreas, como de gestión humana, de la parte comercial, de desarrollo y soporte y de mercadeo al encargarse también de promover la marca de la organización y en muchas ocasiones publicitarla. • Poca capacitación en temas gerenciales. • Poco manejo en el tema de costos. • No se cuenta con estrategias de dirección organizacional.	• Capacitaciones gerenciales. • Consecución de nuevos clientes y proyectos a desarrollar. • Planeación presupuestal de la organización. • Negociaciones con futuros clientes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Conocimiento del sector tecnológico. • Amplio conocimiento en programación y desarrollo de software. • Excelente relación con los clientes actuales. • Excelente relación con los colaboradores de la organización.	• Poco interés de parte de futuros inversores en la organización. • Entidades financieras no tendrían confianza para desembolsar capital si se requiere. • Competidores con políticas de costos de funcionamiento menores a los de la organización, imposibilitando la negociación con clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS.

7.3.2. GEARSIS SAS – Administración

La administración es el área dónde se realizan más actividades operativas de la organización, es la encargada de realizar funciones que en otras organizaciones son propias de otras áreas funcionales, esta área se encarga de la elaboración de la facturación de la empresa, de

la parte de la cartera en el cobro de las cuentas por cobrar, de igual manera realiza actividades de pagos y recaudos, así como también interviene en procesos de selección del personal de la empresa, es en definitiva, el área que realiza más funciones propias de otros departamentos.

Tabla 5. Análisis DOFA sobre el área de la Administración.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Poca claridad y especialización en las funciones realizadas. • Centralización de las funciones en una sola persona. • Debido a la centralización de las funciones se generan cuellos de botella. • Errores en procesos básicos debido a la falta de conocimiento en todas las actividades desarrolladas.	• Contratación de personal especializado para cada área. • Clasificación adecuada de las áreas funcionales. • Organizar jornadas de capacitación para el personal actual y el nuevo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Compromiso por parte de los encargados de la administración. • Conocimientos generales de las tareas desempeñadas en cada función. • Conocimiento integral de todos los movimientos que se llevan a cabo dentro de la organización.	• Competidores con una mayor organización administrativa. • Competidores con mejores instalaciones. • Sanciones por parte de entes de supervisión, vigilancia o control por incumplimiento de normas u obligaciones.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

7.1.1. GEARSIS SAS – Desarrollo y soporte técnico

Es el área principal de la organización, la cual se encarga de ejecutar las actividades propias que enmarcan el objeto social de GEARSIS SAS, en el área de desarrollo y soporte técnico se planifican, crean y ejecutan los programas de software que la organización debe realizar de acuerdo a las negociaciones, especificaciones y requerimientos pactados con los clientes, así como también realiza funciones y actividades enfocadas en el soporte técnico a los mismos según las condiciones contractuales que se hayan celebrado.

Es de vital importancia reconocer todas las fortalezas, capacidades y oportunidades de mejora que tiene esta área, dado que es la que tiene mayor incidencia y sobre la cual recae mayor responsabilidad dentro de la organización, puesto que es la encargada de ejecutar las tareas y funciones principales del objeto social de GEARSIS SAS.

Es por esta razón que realizar el análisis dofa a esta área funcional de la organización es muy importante para lograr mejorar los procesos que se realizan dentro de esta y pueda ser más eficiente y eficaz en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 6. Análisis DOFA sobre el área de Desarrollo y soporte técnico.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Falta de equipos de nueva generación. • No tener clasificado el personal del área (personal establecido para soporte y personal exclusivo para el desarrollo de software). • No tener un manual de desarrollo. • No existen políticas establecidas para las funciones del área. • No existen tiempos mínimos de entrega por parte de los desarrolladores. • Incumplimiento en las entregas de los proyectos. • Falta de un supervisor de desarrollo	• Contratación de más personal. • Capacitación a los desarrolladores. • Realizar en el área planeaciones y mejoras en los procesos de desarrollo. • Establecer políticas y manual de desarrollo de software. • Determinación de fechas y tiempos exactos en las entregas de los proyectos de software.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Personal altamente capacitado. • Amplio conocimiento en programación y desarrollo de software por parte de los colaboradores.	• Mercado laboral con mejores propuestas económicas. • Mejores propuestas de desarrollo por parte de competidores. • Soporte técnico más oportuno de parte del resto del mercado.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

8. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.

Antes de realizar el diagnóstico de la organización a través de los cuestionarios, los cuales permitirán identificar el estado en que se encuentra la empresa, mencionaré algunos aspectos importantes que Rengifo (2009) toca respecto a los conceptos de los cuestionarios, la calificación y su ponderación.

Rengifo (2009) menciona que los cuestionarios están formados por preguntas que van dirigidas a tres conceptos:

- ✓ Generalidades
- ✓ Registro y control
- ✓ Autorizaciones

Donde las generalidades destaca Rengifo, son los aspectos generales del cargo y de la organización que deben conocer los funcionarios de la organización, el registro y control, son los aspectos relacionados con el procedimiento de afiliación, registro y carnetización y las autorizaciones, se trata de los aspectos relacionados con el acceso al aplicativo, a la base de datos y la identificación del nivel de responsabilidad y autoridad de los funcionarios de cada área. (Pág. 215).

Rengifo, hace hincapié en que existe una escala de ponderaciones que se ha establecido y que según su calificación e interpretación se puede determinar los rangos de niveles de control y de riesgos.

Tabla 7. Escala de ponderación.

Escala de ponderación	Interpretación
0	No existe.
1	Existe sin documentación
2	Documentado sin revisión y no socializado.
3	Documentado, revisado, en proceso de actualización y socialización.
4	Documentado, revisado, actualizado y socializado.

Fuente: Rengifo (2009, p. 215)

Tabla 8. Rangos de nivel de Control vs Riesgo.

Menores que 52% Ausencia de controles.	0	Riesgo Alto
Entre 53% y 64% Niveles de controles deficientes	1	Riesgo Medio Alto
Entre 65% y 85% Nivel de control regular.	2	Riesgo Medio
Entre 86% y 95% Nivel de control satisfactorio.	3	Riesgo Medio Bajo
Mayor a 96% Desempeño Excelente y Calidad de Control Asegurado	4	Riesgo Bajo

Fuente: Rengifo (2009, p.219)

Después de dar una breve introducción de cuál es la dinámica de los cuestionarios y cuáles son las ponderaciones con que califican y miden el control y los riesgos de las organizaciones según Rengifo, realizaré los respectivos cuestionarios a la organización GEARSIS SAS.

8.1. Evaluación del control interno del área de la Gerencia.

Tabla 9. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Gerencia.

Empresa: GEARSIS SAS	Fecha:	10/12/2017
Área: Gerencia		
Entrevistado: Juna Sebastián Jiménez García		
Cargo: Gerente	Versión:	001
Elaboró: William Andres Jimenez G.		

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un procedimiento del área de la gerencia?	X			0	Al desarrollar esta función de manera empírica, no existen procedimientos establecidos, todo se va desarrollando sobre la marcha.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al cargo?	X			0	No hubo inducción, el gerente es la persona quien inició la propuesta de organización, el tema gerencial lo ha ido desarrollando de manera empírica.
¿Existen manuales de funciones del cargo?	X			0	Es necesario elaborar un documento de funciones gerenciales.
¿Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las áreas de la organización?	X			0	Al encargarse de muchas tareas, no se encarga 100% de las funciones gerenciales y de gestión, así como de control de la organización.
¿Realiza planeación estratégica de las áreas y los procesos de la organización?	X			0	No existen modelos de planificación de áreas y procesos. Se hace fundamental realizar planeaciones estratégicas operativas y presupuestales.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre temas gerenciales?	X			0	No se realizan capacitaciones ni actualizaciones gerenciales, es necesario capacitarse. No existe un departamento de RRHH establecido que pueda realizar o programar estas capacitaciones.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo donde se integre la información de todas las áreas?		X		1	No se encuentra documentado
¿Existen instructivos para evaluar la gestión de los principales líderes?	X			0	No se evalúa la gestión de los colaboradores de la organización.
¿Están definidos los informes que debe generar la gerencia para retroalimentar las áreas funcionales de la organización?	X			0	No hay informes establecidos, la gerencia genera exclusivamente informes solicitados por terceros específicos, como es el caso de bancos, Dian, entre otros
¿Existen instructivos para la evaluación del cumplimiento de las áreas?	X			0	No se evalúan los procesos y el cumplimiento de las áreas
¿Existe un protocolo para la planeación estratégica de la organización?	X			0	No se realiza planeación estratégica ni presupuestal de la organización.
¿Existen políticas para la elaboración del presupuesto de GEARSIS SAS?	X			0	No se realiza presupuesto de la organización, existe poco interés y conocimiento sobre este tema.
Subtotal				1	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen qué autoriza la gerencia y a quién faculta para dar autorizaciones en su ausencia?		X		1	No se encuentra documentado, y no es claro en todas las situaciones
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas facultadas para dar autorizaciones en las distintas áreas funcionales y los procedimientos que se ejecutan?		X		1	Conocemos quien es la persona autorizada pero no está documentado.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	Conocemos quien es la persona que da autorizaciones pero no está documentado
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		2	Los documentos son firmados por quien está autorizado pero ésta instrucción no está reglamentada.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	Se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad de la organización, pero no está documentado.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos de los aplicativos de desarrollo y financieros de la organización?		X		1	Las restricciones existen pero no hay documentación que lo indique.
Subtotal				7	

Empresa: GEARSIS SAS	Fecha: 10/12/2017
Área: Gerencia	
Entrevistado: Katherine Sánchez	
Cargo: Coordinadora Administrativa	Versión: 001
Elaboró: William Andres Jimenez G.	

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un procedimiento para el área administrativa?	X			0	Se desarrolla de forma empírica de acuerdo a las necesidades que surgen a diario.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al cargo?	X			0	Nunca ha existido proceso alguno de inducción, capacitación y/o actualización.
¿Existen manuales de funciones del cargo?	X			0	No existen manuales de funciones de los cargos, las tareas realizadas por cada funcionario, ni modelos de planificación de áreas y procesos.
¿Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las áreas de la organización?	X			0	Al ser la persona que se encarga de toda la parte administrativa no realiza ningún tipo de evaluación sobre el cumplimiento de tareas por falta de tiempo.
¿Realiza planeación estratégica de las áreas y los procesos de la organización?	X			0	No existen manuales, ni modelos de planificación de áreas y procesos.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre temas administrativos?	X			0	No se realizan capacitaciones ni actualizaciones con respecto a las funciones desarrolladas por la colaboradora.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo donde se integre la información de todas las áreas?	X			0	No existe
¿Existen instructivos para evaluar la gestión de los principales líderes?	X			0	No existe
¿Están definidos los informes que debe generar la administración para retroalimentar las áreas funcionales de la organización?	X			0	No hay informes establecidos, la administración se encarga de generar informes únicamente requeridos por terceros en un momento determinado.
¿Existen instructivos para la evaluación del cumplimiento de las áreas?	X			0	No se evalúan los procesos y el cumplimiento de las áreas
¿Existe un protocolo para la planeación estratégica de la organización?	X			0	No existe
¿Existen políticas para la elaboración del presupuesto de GEARSIS SAS?	X			0	No se realiza presupuesto de la organización, ni se tienen los conocimientos para realizarlo.
Subtotal				0	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen qué autoriza la administración y a quién faculta para dar autorizaciones en su ausencia?		X		1	Conocemos quien es la persona autorizada, sin embargo no se encuentra documentado.
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas facultadas para dar autorizaciones en las distintas áreas funcionales y los procedimientos que se ejecutan?		X		1	Conocemos quien es la persona autorizada pero no está documentado.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	No documentado
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		2	Los documentos son firmados por quien está autorizado pero ésta instrucción no está reglamentada.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	Se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad de la organización, pero no está documentado.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos de los aplicativos de desarrollo y financieros de la organización?		X		1	No documentado
Subtotal				7	

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

Tabla 10. Resultados totales de los cuestionarios. Área de la gerencia.

Total preguntas realizadas	36
Máxima calificación posible	144
Total Calificación	15
Ponderación	10%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

8.1.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en la Gerencia.

Según los cuestionarios realizados, se encuentra que para el departamento de la gerencia, los riesgos de mayor incidencia son:

- Mala planeación estratégica de la organización, debido a que no hay ningún procedimiento establecido, ni documentado.
- Mala planeación presupuestal debido a que el encargado no se encuentran capacitado en temas presupuestales.
- Bajo nivel de eficiencia en las negociaciones con los clientes debido a la inexistencia de un protocolo determinado para ello.
- Incumplimiento en los objetivos y visión de la organización por una planeación, dirección y gestión inadecuada.
- Deficiencia en el crecimiento de la organización, tanto financiera como organizacional, por la no consecución de nuevo capital y nuevos proyectos para la compañía.

Según el diagnóstico realizado en el área, revela que existen grandes falencias en cuanto a control interno, un promedio de **10%** de cumplimiento en el control del área en general, determina que el nivel de riesgo que tiene la organización en esta área funcional es alto, es

necesario fortalecer en gran manera los aspectos generales, teniendo en cuenta que el personal con el cual cuenta la compañía actualmente no cuenta con la experiencia en cuanto a la gerencia y dirección de una organización y por ende no se realiza una planeación estratégica y presupuestal adecuada de la misma, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos y la visión de la compañía.

A su vez presenta debilidades en aspectos como el registro y control, puesto que no existen instructivos de cuáles son las funcionalidades, obligaciones y responsabilidades que tiene el área, lo cual no permite que actividades operativas que tiene el encargado de la misma sean medibles y así ver las oportunidades de mejora que pueden existir en el desarrollo de sus funciones, sin mencionar que al no tener claras las funciones y responsabilidades, el tiempo del gerente podría verse acaparado por actividades que nada tienen que ver con su rol, y dejar de lado sus funciones de gestión y dirección.

El diagnóstico muestra también un grado alto de debilidad en aspectos como las autorizaciones, pues en la organización todos saben qué autoriza el gerente, pero nada de esto se encuentra documentado, lo que podría derivar discusiones por no existir claridad al respecto, se hace indispensable que se tengan instructivos que determinen los grados de responsabilidad y autoridad que tiene el área y sean socializados, para que no existan inconvenientes futuros en cuanto a las autorizaciones.

8.1. Evaluación del control interno del área de la Administración.

Tabla 11. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Administración.

Empresa: GEARSIS SAS	Fecha: 10/12/2017
Área: Administración	
Entrevistado: Juan Sebastián Jiménez García	
Cargo: Gerente	Versión: 001
Elaboró: William Andres Jimenez G.	

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen un manual de procedimientos de todas las funciones que se encarga el área? (contabilidad, gestión humana, cartera, facturación, tesorería, entre otras)	X			0	No existe, los procesos ejecutados por cada área se realizan según necesidades del momento o del proceso, bajo previa autorización y decisión de la gerencia y coordinación administrativa.
¿Existen políticas del área de administración y de las áreas que se encarga la misma?	X			0	No existen políticas del área y tampoco de las funciones que desempeña.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al área?	X			0	No, empezó cuando inició la organización, ha ido fortaleciendo sus debilidades sobre la marcha del negocio, debo anotar que conoce todo acerca de la empresa.
¿Existen manuales de funciones de su cargo?	X			0	No existen tales manuales.
¿Existen programas de capacitación y actualización para la persona vinculada al área?	X			0	No se realizan este tipo de programas.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre las políticas del área?	X			0	No, ni siquiera se han definido las políticas del área, todo funciona de manera muy verbal.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico donde se registre la información del área y de toda la información que la misma es responsable?		X		1	Sí existe tal aplicativo que recopila, administran y controla toda la información y movimientos de la organización pero no está documentado.
¿Existen instructivos para realizar las funciones del área y las demás funciones que ejecuta la administración? Facturación, contabilidad, cartera, mercadeo, entre otras	X			0	No existen instructivos, ni documentación para la realización de las funciones de las áreas, todo se hace bajo instrucciones verbales de la gerencia en conjunto a la coordinación administrativa.
¿Están definidos los documentos que soportan los procesos ejecutados por el área?		X		1	Sí hay documentos establecidos que soportan los movimientos de las áreas y los procesos que desarrollan, puesto que el aplicativo que tiene la organización en funcionamiento genera esta documentación.
¿Existen instructivos, formatos y políticas para realizar los contratos con los clientes de la organización?	X			0	No existen formatos o instructivos establecidos para realizar los contratos con los clientes, se acuerdan según a exigencias y necesidades de quienes requieren los servicios de la organización.
¿Hay políticas establecidas de procedimientos de cada área funcional de la empresa?	X			0	No existen políticas establecidas de las áreas que funcionan actualmente en la organización, todo se realiza de manera verbal y repetitiva.
¿Existen instructivos para la rendición de informes a la gerencia?	X			0	La indicación es dada de manera verbal por parte de la gerencia.
Subtotal				2	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas responsables de dar autorizaciones en cada área funcional de la organización?		X		1	No están escritos, pero si se conoce quienes están autorizados.
¿Existen instructivos que indiquen qué autorizaciones pueden dar las personas responsables y en qué procesos lo pueden realizar?	X			0	No existen documentos escritos sobre quiénes son los encargados de dar autorizaciones y en qué procesos.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	No está escrito, pero se conoce quien está autorizado.
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		1	Todo proceso que requiera autorización es aprobado por parte de la gerencia y/o de la administración.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	En la organización se tienen claro los niveles de autoridad y responsabilidad, sin embargo no hay un documento que exprese quienes son.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos del aplicativo?		X		1	Si, el acceso es limitado.
Subtotal				6	

Empresa: GEARSIS SAS		
Área: Administración	Fecha:	10/12/2017
Entrevistado: Hilda María Roa		
Cargo: Consultora Financiera	Versión:	001
Elaboró: William Andres Jimenez G.		

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen un manual de procedimientos de todas las funciones que se encarga el área? (contabilidad, gestión humana, cartera, facturación, tesorería, entre otras)	X			0	No existe, cada procedimiento se hace con previa autorización de la coordinación administrativa.
¿Existen políticas del área de administración y de las áreas que se encarga la misma?	X			0	No existen políticas del área y de las funciones que se desempeñan.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al área?	X			0	No se realizan jornadas de capacitación.
¿Existen manuales de funciones de su cargo?	X			0	No hay manuales de funciones.
¿Existen programas de capacitación y actualización para la persona vinculada al área?	X			0	No se realizan capacitaciones.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre las políticas del área?	X			0	No, no conozco aún las políticas de las áreas.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico donde se registre la información del área y de toda la información que la misma es responsable?		X		1	Sí existe un aplicativo en el que se registra toda la información de la organización. No existe documentación de ello.
¿Existen instructivos para realizar las funciones del área y las demás funciones que ejecuta la administración? Facturación, contabilidad, cartera, mercadeo, entre otras	X			0	No existen instructivos que indiquen la manera de realizar las funciones de las áreas de la empresa.
¿Están definidos los documentos que soportan los procesos ejecutados por el área?		X		1	Sí hay documentos soportes, los que genera el aplicativo que funciona en la organización.
¿Existen instructivos, formatos y políticas para realizar los contratos con los clientes de la organización?	X			0	No existen formatos específicos para celebrar los contratos que la empresa tiene con sus clientes.
¿Hay políticas establecidas de procedimientos de cada área funcional de la empresa?	X			0	No existen políticas estipuladas ni documentadas. Todo se realiza según instrucción verbal de la gerencia y administración.
¿Existen instructivos para la rendición de informes a la gerencia?	X			0	No hay nada documentado, la gerencia es quien indica cómo quiere o necesita los informes.
Subtotal				2	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas responsables de dar autorizaciones en cada área funcional de la organización?		X		1	Sabemos quiénes son los responsables de dar las autorizaciones en la empresa, pero eso no está escrito en ningún manual o instructivo.
¿Existen instructivos que indiquen qué autorizaciones pueden dar las personas responsables y en qué procesos lo pueden realizar?	X			0	Sabemos quienes dan las autorizaciones en cada área de la empresa, al igual de los tipos de autorizaciones que dan en cada proceso, pero no se tiene por escrito en algunos instructivos dichos responsables.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	Se conoce quien está autorizado pero no hay un documento que lo deje estipulado.
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		1	Toda autorización sabemos que debe ir aprobada por la gerencia.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	En la organización sabemos quiénes son los responsables de las autorizaciones, sin embargo no hay un documento que exprese quienes son.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos del aplicativo?		X		1	Si, el acceso es limitado, según las funciones que desarrolla cada colaborador de la organización.
Subtotal				5	

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

Tabla 12. Resultados totales de los cuestionarios. Área de la Administración.

Total preguntas realizadas	36
Máxima calificación posible	144
Total Calificación	15
Ponderación	10%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

8.1.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en la Administración.

Se puede evidenciar en el estudio realizado, que para el departamento de administración los riesgos son diversos, puesto que realiza funciones que son propias de otras áreas funcionales dentro de una organización.

A continuación haré una subdivisión de las áreas y operaciones de las que la administración es responsable y a su vez, de los posibles riesgos a los que está expuesta el área por realizar dichas operaciones.

- **Administración**

- Mala imagen ante terceros, por desorden en los procesos internos que no se encuentran documentados ni socializados.
- Inconsistencias en la información presentada al gerente, al no contar con el tiempo suficiente para realizar las funciones propias de su cargo.
- Riesgo potencial de mala toma de decisiones al no tener la capacitación pertinente para desarrollar sus labores dentro de la compañía.

- **Contabilidad e Impuestos**

- Sanciones por mala liquidación de impuestos
- Sanciones por la no presentación o presentación errada de información financiera ante entidades que lo requieren como es el caso de la DIAN, Superintendencias, Gobernación, entre otras.
- Error en la digitalización de la información financiera de la organización por no existir un instructivo para esta función.
- Mala elaboración de los Estados financieros debido a que no se encuentran instructivos de cómo se deben elaborar.

- **Facturación**

- Mala elaboración de las facturas debido a la mala ejecución de funciones que no han sido documentadas y porque la persona encargada no ha sido capacitada de la manera adecuada.
- Informes de facturación elaborados de manera errónea puesto que no hay un instructivo para ello.
- Realización de notas de descuento sin la autorización necesaria.
- Facturación doble por falta de instructivos para esta función.
- Anulación de facturas sin autorización previa.

- **Tesorería**

- Pérdidas de descuentos con proveedores por pagos inoportunos.
- Proyecciones.
- Incumplimiento de obligaciones con terceros al no tener una adecuada y oportuna programación de pagos.

- **Cartera**

- Mala elaboración de los presupuestos debido a que no se encuentran claramente definidos.
- Bajo nivel de eficiencia en las visitas a los clientes debido a la inexistencia de un protocolo determinado para ello.
- No recaudo de la cartera por mala ejecución de funciones que no han sido debidamente documentadas y porque el personal no ha sido capacitado de la manera adecuada.
- Pérdida de cheques originales debido a que no está determinado quien debe devolverlos a los clientes.

- **Gestión Humana**

- Contratación de personal no calificado
- Renuncias masivas del área de desarrollo por falta de planeación de actividades de capacitación, cultura organizacional, recreación, entre otras
- Mala liquidación de aportes y seguridad social por no tener personal con experiencia en estas funciones

- **Archivo**

- Pérdida de documentación o soportes puesto que no se tiene control y no existe un instructivo para realizar la función de recibir, entregar y resguardar la documentación de la organización.

Según el diagnóstico que se realizó en el área de la administración, se pueden evidenciar grandes debilidades en el control interno, un **10%** de cumplimiento en el control del área en general, deja entre ver que el nivel de riesgo que tiene la organización en esta área funcional también es alto, es un área dónde recaen muchas responsabilidades y con incidencias fuertes

dentro de la organización, pues de su buen funcionamiento podría depender la continuidad de la compañía, se hace indispensable dar prioridad a fortalecer los aspectos generales, de registro y de autorizaciones de toda el área pues evidencia falencias en estos aspectos, sin mencionar el tema de autorizaciones.

Para que un área funcione de la mejor manera se hace necesario que se conozcan desde sus aspectos más generales hasta los más característicos, como qué procedimientos o procesos se ejecutan, cuáles son las políticas del área, tener acceso y conocer los manuales o instructivos de procedimiento, así como en la parte operativa, tener conocimiento y capacidad de manejo respecto a los aplicativos de la organización, conocer cuáles son las funciones del área y cuales no y que estas estén soportadas en instructivos para que los procesos sean estándares y no se hagan bajo criterios propios de los colaboradores, sin mencionar que es necesario que se tengan claros los niveles de jerarquía, para saber quiénes son las personas sobre las que recaen las responsabilidades de la compañía y quienes son las encargadas de dar las diferentes autorizaciones en la organización, en GEARSIS SAS.

Según el diagnóstico realizado es claro que existen grandes falencias en estos aspectos, debilidades que son necesarias fortalecer para que existan opciones de que la compañía cumpla sus objetivos organizacionales y la visión que se ha trazado.

8.2. Evaluación del control interno del área de Desarrollo y soporte técnico.

Tabla 13. Cuestionarios de Control Interno. Generalidades, registro y control y autorizaciones. Desarrollo y soporte técnico.

Empresa: GEARSIS SAS	
Área: Desarrollo y soporte técnico	Fecha: 10/12/2017
Entrevistado: Milton Edwis Bautista Cardona	
Cargo: Consultor Técnico	Versión: 001
Elaboró: William Andres Jimenez G.	

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen un manual de procedimientos para el desarrollo de software y el soporte técnico a clientes?	X			0	No existe, cada proyecto y soporte se desarrolla con base a la idea y especificaciones del gerente.
¿Existen políticas del área de Desarrollo y soporte?	X			0	No existen políticas del área y de las funciones que se desempeñan.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al área?	X			0	No se recibió inducción al momento de ingresar al área.
¿Existen manuales de funciones de su cargo?	X			0	No hay manuales de funciones.
¿Existen programas de capacitación y actualización para las personas vinculadas al área?	X			0	No se realizan capacitaciones.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre las políticas del área?	X			0	No, no sé si existen políticas del área de desarrollo.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico para realizar los desarrollos de software?		X		1	Sí existe un aplicativo en el cual se realizan los proyectos de desarrollo de software.
¿Existen instructivos para realizar los proyectos de desarrollos y brindar los soportes técnicos?	X			0	No existen instructivos que indiquen de qué manera se deben realizar los desarrollos de software y los soportes a los clientes.
¿Están definidos los documentos que soportan los procesos ejecutados por el área?		X		1	Sí hay documentos soportes, los que genera el aplicativo en el que se ejecutan los desarrollos de software.
¿Existen instructivos, formatos y políticas para realizar los contratos con los clientes de la organización?	X			0	No existen formatos específicos para celebrar los contratos que la empresa realiza.
¿Hay políticas establecidas de procedimientos para el área de desarrollo?	X			0	No existen políticas estipuladas ni documentadas. Todo se realiza según instrucción verbal de la gerencia.
¿Existen instructivos para la rendición de informes de resultados de los proyectos realizados y de los soportes aplicados?	X			0	No hay instructivos para realizar los informes de resultados de los proyectos de desarrollo que la organización ejecuta.
Subtotal				2	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas responsables de dar autorizaciones en el área de desarrollo?		X		1	Se conoce quién es el encargado de autorizar los diferentes procesos de la organización, pero no hay un documento que lo mencione.
¿Existen instructivos que indiquen qué autorizaciones pueden dar las personas responsables y en qué procesos lo pueden realizar?	X			0	Se tiene conocimiento de quien puede dar autorizaciones y en qué procesos, pero no hay ningún tipo de instructivos sobre eso.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	Se conoce quien es el personal definido para autorizar pero tampoco hay algún instructivo que lo tenga estipulado.
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		1	Toda autorización sabemos que debe ir aprobada por la gerencia.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	En la organización tenemos claros los niveles de autoridad y responsabilidad, pero no hay un documento que lo soporte.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos del aplicativo?		X		1	Sí existen restricciones en el aplicativo, de acuerdo a lo que desempeña cada colaborador.
Subtotal				5	

Empresa: GEARSIS SAS			
Área: Desarrollo y soporte técnico		Fecha:	10/12/2017
Entrevistado: Víctor Daniel Giraldo Ramírez			
Cargo: Desarrollador		Versión:	001
Elaboró: William Andres Jimenez G.			

Generalidades

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen un manual de procedimientos para el desarrollo de software y el soporte técnico a clientes?	X			0	No existe, el gerente es quien da las indicaciones de cómo se deben realizar los desarrollos y los soportes técnicos.
¿Existen políticas del área de Desarrollo y soporte?	X			0	No tengo conocimiento sobre las políticas y funciones que se desempeñan en el área de desarrollo.
¿Recibió inducción cuando ingresó por primera vez al área?	X			0	No recibí inducción al momento de ingresar al área.
¿Existen manuales de funciones de su cargo?	X			0	No conozco si existen manuales de funciones.
¿Existen programas de capacitación y actualización para las personas vinculadas al área?	X			0	No se llevan a cabo capacitaciones.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre las políticas del área?	X			0	No, no he tenido capacitaciones al respecto.
Subtotal				0	

Registro y Control

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existe un aplicativo tecnológico para realizar los desarrollos de software?		X		1	Sí hay un aplicativo para hacer los proyectos de software.
¿Existen instructivos para realizar los proyectos de desarrollos y brindar los soportes técnicos?	X			0	No conozco instructivos que me indiquen cómo debo realizar los desarrollos de software y los soportes a los clientes.
¿Están definidos los documentos que soportan los procesos ejecutados por el área?		X		1	Sí hay documentos soportes, los que genera el aplicativo en el que se ejecutan los desarrollos de software.
¿Existen instructivos, formatos y políticas para realizar los contratos con los clientes de la organización?	X			0	No existen formatos específicos para esto.
¿Hay políticas establecidas de procedimientos para el área de desarrollo?	X			0	No es de mi conocimiento si en la organización existen políticas estipuladas ni documentadas. Toda acción es de acuerdo a indicaciones de la gerencia.
¿Existen instructivos para la rendición de informes de resultados de los proyectos realizados y de los soportes aplicados?	X			0	No hay instructivos específicos para informar los resultados del área, estos se elaboran según requerimientos y disposiciones de la gerencia y la administración.
Subtotal				2	

Autorizaciones

PREGUNTA	NO	SI	N/A	POND.	OBSEVACIONES, ACLARACIONES Y COMENTARIOS
¿Existen procedimientos que indiquen quienes son las personas responsables de dar autorizaciones en el área de desarrollo?		X		1	Conozco quién es el encargado de dar las autorizaciones en la organización, pero no hay un documento que lo mencione.
¿Existen instructivos que indiquen qué autorizaciones pueden dar las personas responsables y en qué procesos lo pueden realizar?	X			0	Sé quién puede dar autorizaciones y en qué procesos, pero no hay ningún tipo de instructivos sobre eso.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	Tengo conocimiento de quién es el personal definido para autorizar pero no conozco si existe algún instructivo que lo tenga estipulado.
¿Las autorizaciones son previamente aprobadas con la firma del personal autorizado para ello?		X		1	Sé que toda autorización debe ir aprobada por la gerencia.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		X		1	En la organización se tiene claro cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad, pero no hay un documento que lo soporte.
¿Existen restricciones para el acceso a algunos módulos del aplicativo?		X		1	Sí existen limitaciones en el aplicativo, de acuerdo a lo que desempeña cada colaborador.
Subtotal				5	

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

Tabla 14. Resultados totales de los cuestionarios. Área de Desarrollo y soporte técnico.

Total preguntas realizadas	36
Máxima calificación posible	144
Total Calificación	14
Ponderación	10%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

8.2.1. Análisis de los resultados de la evaluación al control interno y riesgos existentes en el área de Desarrollo y soporte técnico.

El área de desarrollo y soporte técnico es la más importante que tiene la organización, puesto que es donde se ejecutan los procesos que permiten dar cumplimiento a la razón social de la misma, es por esta razón que se hace indispensable identificar las falencias y posibles riesgos que pueden afectar esta área funcional.

Después de realizar el diagnóstico de la organización, se pueden encontrar los siguientes riesgos para el departamento de desarrollo y soporte técnico:

- Incumplimiento en los tiempos de entrega de los proyectos de desarrollo.
- Soporte técnico no oportuno e inadecuado.
- Desarrollos de software de baja calidad por falta de capacitación o actualización por parte del personal encargado del área y colaboradores.
- Retiro de colaboradores por mejores propuestas económicas o actividades de mantenimiento de personal por parte del área de gestión humana.
- Falta de actualización en los equipos tecnológicos para los desarrollos de software.

El área de desarrollo y soporte técnico revela las mismas debilidades que se evidenciaron en las áreas anteriores, el diagnóstico realizado en esta área, revela que existen grandes falencias no solo en los aspectos generales, sino también en cuanto a control interno y autorizaciones.

Un promedio de **10%** de cumplimiento en el control del área, deja entre ver que el nivel de riesgo que tiene la organización en esta área funcional es alto, y se hace indispensable fortalecer con premura estos aspectos, debido a que esta área es la columna vertebral de la organización, es donde se desarrolla la razón social principal de la compañía y se deben

minimizar los riesgos que existen en ella para que la empresa pueda tener un desarrollo óptimo de sus actividades y tenga más posibilidades de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo que se ha trazado.

9. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO Y RIESGOS EXISTENTES.

9.1. Principales hallazgos encontrados en las áreas de la gerencia, la administración y desarrollo y soporte técnico.

9.1.1. Gerencia.

a) Inexistencia de manuales de procedimientos de la compañía.

No existen manuales de procedimientos en la organización, los procesos y procedimientos que se desarrollan en las áreas de la compañía se realizan de manera empírica, de acuerdo a lo dispuesto por la dirigencia y a las necesidades que surgen a diario.

b) Debilidad en la ejecución presupuestal de la organización.

No se elaboran evaluaciones, ni informes presupuestales que permitan mejorar la planificación operativa de las áreas y los procesos que se desarrollan en GEARSIS SAS, imposibilitando la realización de una planeación estratégica adecuada que permita la obtención de los objetivos organizacionales que se ha trazado la compañía.

c) Incumplimiento de los objetivos y visión de la organización.

La ausencia de control interno y planeación estratégica en GEARSIS SAS, imposibilita alcanzar la visión que tiene el gerente sobre la organización y la obtención de los objetivos organizacionales que se ha trazado como compañía.

d) Necesidad de realizar capacitaciones y actualizaciones constantes.

La falta de capacitaciones y actualizaciones de las personas encargadas del área, trae como resultado la falta de control, de planeación estratégica y presupuestal y por consiguiente fallas en el desarrollo de las operaciones diarias de la organización.

e) Falta de claridad en las funciones propias del cargo.

La falta de claridad en las actividades del cargo, trae como consecuencia que los esfuerzos por el encargado del área no se enfoquen en el desarrollo de las funciones propias de su cargo, si no en funciones que no le corresponden, descuidando en este caso, la dirección y la buena gestión de la compañía.

9.1.2. Administración.

a) Respecto a las líneas de autoridad y rangos para las autorizaciones.

En la organización se tienen claras las líneas de autoridad y rangos para las autorizaciones pero no existen documentos que soporten o que estipulen quienes son realmente los responsables de dar dichas autorizaciones y en qué procesos, lo que puede ser un inconveniente para el personal que ingrese nuevo a la organización.

b) Imagen negativa frente a terceros.

Debido a que la organización no posee un control interno y una planeación estratégica bien definida su imagen frente a terceros puede verse afectada, pues se podría llegar a conclusiones como que la empresa no es muy organizada o no está bien establecida, lo que sin

duda alguna ocasionaría problemas en el mantenimiento de los clientes con que cuenta y en la consecución de futuros aliados.

c) Distribución inadecuada de las labores.

La centralización de las funciones en una sola persona puede ocasionar inconvenientes en el desarrollo de la organización, la distribución inadecuada de las labores puede propiciar errores en las operaciones desarrolladas por la organización al tener que realizar actividades de diferentes áreas.

d) Sanciones pecuniarias por parte de entes de vigilancia y control.

De la misma centralización de las funciones que recae en una sola persona se pueden generar fallas operativas, como es el caso de informes y cuentas que se deben presentar a los diferentes organismos de control mal elaboradas, lo que puede llevar a la organización a incurrir en sanciones fiscales y legales, bien sea por falta de conocimiento o por simples errores debido a la falta de tiempo y concentración en las tareas específicas realizadas en las áreas de la organización.

9.1.3. Desarrollo y Soporte técnico.

a) Soporte técnico no oportuno e inadecuado.

Debido a que la organización no cuenta con manuales de procedimientos para el área, ni políticas establecidas, no se puede evidenciar la clasificación de las funciones realizadas por el personal del área de desarrollo, notándose así, la poca claridad que existe en cuanto a quienes son los encargados de prestar el soporte a los clientes y quienes son los encargados de realizar los desarrollos de software o cual es el rango de tiempo que tienen para brindar una respuesta o un

soporte, derivándose de esta falencia la prestación inoportuna e inadecuada del soporte técnico a los clientes, situación que podría desencadenar inconvenientes serios con los clientes actuales.

b) Incumplimiento en los tiempos de entrega de los proyectos de desarrollo.

La inexistencia de políticas en el área, en este caso de políticas sobre tiempos de entrega de los proyectos, puede ocasionar problemas con las organizaciones a quienes se les brinda el servicio por no cumplir con los tiempos que se han pactado para las entregas de los desarrollos de software.

c) Falta de actualización de equipos para el desarrollo adecuado de software.

Se evidencia la falta de actualización de los equipos que están destinados para el desarrollo de software, lo que sin duda puede afectar la eficiencia y eficacia de la organización frente a las disposiciones realizadas por las organizaciones clientes, materializándose este inconveniente, en el incumplimiento de los tiempos de entregas de los desarrollos tecnológicos.

d) Respecto a las líneas de autoridad y rangos para las autorizaciones.

Siendo esta área funcional la más importante y la de mayor incidencia dentro de la organización, es necesario conocer, tener establecido y socializar constantemente las líneas de autoridad y quiénes son las personas encargadas de dar las diferentes autorizaciones dentro del área, falencia que destaca dentro de la empresa, puesto que si bien existe en cierto modo algo de claridad al respecto, no se encuentra establecido formalmente y mucho menos socializado, es decir que en caso de haber renovación de personal, no habría claridad respecto a las líneas de autoridad de la organización.

9.2. Resultados consolidados de la evaluación al control interno y riesgos existentes a las áreas de la gerencia, la administración y desarrollo y soporte técnico.

Tabla 15. Resultados totales consolidados de las áreas de GEARSIS SAS.

Total preguntas realizadas	108
Máxima calificación posible	432
Total Calificación	44
Ponderación	10%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

Después de recopilar toda la información del diagnóstico realizado a la organización GEARSIS SAS y consolidar los resultados obtenidos en sus áreas funcionales, los cuales dieron como resultado un **10%** en general respecto a la evaluación de su control interno y la determinación de sus riesgos, se puede evidenciar que en la empresa objeto de estudio y según lo expuesto anteriormente por Rengifo (2009), predomina la ausencia de control, lo que conlleva a que la organización tenga riesgos altos en su desarrollo como empresa, obligando a las personas encargadas de su dirección a tomar medidas respecto a este diagnóstico.

Es importante determinar el grado de control que tienen las organizaciones tanto en sus áreas funcionales, como en los procesos que desarrolla, puesto que esto permite a las personas responsables de su administración y dirección, maximizar sus recursos y aplicarlos de la manera más conveniente para alcanzar los objetivos que se han trazado a corto, mediano y largo plazo.

De igual manera, la inexistencia de control dentro de una organización puede dar pie a la aparición de riesgos ya sean de tipo operativo, financiero u organizacionales y se pueden encontrar en el andar empresarial con situaciones imprevistas, que por falta de control o planeación no se esperaban y que podrían afectar de manera significativa el funcionamiento y el desarrollo de la organización, afectando la consecución de los objetivos trazados.

Es por esta razón que se hace imperativo la **determinación de los riesgos** que puedan amenazar a la organización GEARSIS SAS y de esta manera poder proponer una mejora en su control interno y su planeación estratégica, que le permita el logro de los objetivos estratégicos que se ha trazado.

10. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GEARSIS SAS.

Después de realizar el respectivo diagnóstico a la empresa GEARSIS SAS y evidenciar las falencias que existen en el control interno y la planeación estratégica, se pueden proponer acciones de mejora que permitan darle herramientas más sólidas a la alta gerencia de cómo dirigir la organización de manera más eficiente y eficaz, permitiéndoles comprender que independientemente de que sean una empresa pequeña que va en crecimiento, requieren de un control interno establecido y bien definido, así como de una planeación estratégica acorde a su objeto social, para que en su andar corporativo tengan la capacidad de maximizar todos sus recursos y puedan llegar a los objetivos que la organización se ha propuesto.

Como parte de la propuesta del mejoramiento del control y la planeación estratégica de GEARSIS SAS se tiene la elaboración y propuesta de la misión de la organización, la cual se ha desarrollado en compañía del gerente, puesto que actualmente no posee con esta herramienta que es de vital importancia dentro de las organizaciones, la cual permite tener el conocimiento y la claridad de qué desempeña la empresa y a quién y qué sector económico va dirigido.

10.1. Propuesta de MISIÓN.

Somos una organización especializada en el soporte de redes, desarrollo y comercialización de software que ofrece soluciones tecnológicas a problemas operativos de todos sus aliados.

Queremos como empresa satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar confianza con productos y servicios tecnológicos de alta calidad, que les permita ahorrar tiempo y costos en todos sus procesos.

Por otro lado, otras de las propuestas de mejoramiento para la organización objeto de estudio en este trabajo de grado es la elaboración de la visión, sin duda alguna la visión dentro de las organizaciones tiene una importancia fundamental en el desarrollo de las mismas, puesto que gracias a esta se tiene claro hacia donde se quiere llegar como organización, no es suficiente que una persona tenga esa claridad o sepa a dónde quiere llegar con su organización, puesto que en el desarrollo corporativo se pueden encontrar un sin número de situaciones que requieran de solución inmediata y se puede ir perdiendo el rumbo que la organización tiene para crecer como compañía, por esta razón es que la visión cobra gran importancia en el andamiaje de las organizaciones, pues en la medida que tengan una visión claramente establecida y estipulada, todos los esfuerzos y recursos de la organización estarán encaminados a la realización de dicha visión y el logro de los objetivos que se han establecido en la misma.

10.2. Propuesta de VISION

Brindar en 2020 nuestros servicios tecnológicos a por lo menos 100 organizaciones de distintos sectores económicos a nivel nacional.

Continuando con la dinámica de proponer mejoramientos en la planeación estratégica de GEARSIS SAS, se llega a la conclusión con el gerente general y la coordinación administrativa que existe la necesidad de que la organización tenga estipulados y bien definidos sus objetivos corporativos, los cuales tendrán la tarea de dar claridad sobre qué objetivos tiene GEARSIS SAS como organización, no solo a sus colaboradores directos, sino también a futuros inversionistas, socios y demás entidades o usuarios que quieran establecer relación directa e indirecta con la empresa.

10.3. Propuesta de OBJETIVO ESTRATEGICO.

La principal actividad de GEARSIS SAS es prestar servicios de creación y comercialización de software, así como la asesoría de los mismos y de redes en general y tiene como principal objetivo tener un fuerte crecimiento en el sector tecnológico y ser una organización rentable desde la perspectiva financiera.

Otras de las propuestas en el mejoramiento de la planeación estratégica de la organización en mención que se plantean después de haber realizado el diagnóstico, es la elaboración de su mapa estratégico, donde se pretende que tanto colaboradores y no colaboradores, identifiquen de una manera gráfica y sencilla los objetivos corporativos de la organización, así como también, determinar qué procesos permitirá que se maximice el valor de la empresa en el mercado.

10.3.1. Objetivo estratégico para las áreas de la Gerencia, la Administración y Desarrollo y soporte técnico.

El identificar los riesgos en las organizaciones y determinar cuáles deben ser las acciones de mejora que se deben realizar para mitigarlos, se hace indispensable para lograr llegar a lo que toda organización desea, ser funcional, auto-sostenible, crecer como organización y ser rentable.

El objetivo del presente trabajo de grado desarrollado busca brindar a la organización GEARSIS SAS las herramientas y la información necesaria para el mejoramiento de su control interno, su planeación estratégica y por ende pueda alcanzar todos los objetivos que como organización se ha propuesto y que en la medida que crezca lo pueda hacer no solo en materia económica sino en materia organizacional.

A continuación se realiza la descripción de los riesgos que existen dentro de GEARSIS SAS en cada área funcional, el control que existen dentro de la organización para mitigar dichos riesgos y las acciones necesarias para el mejoramiento del control interno y la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio.

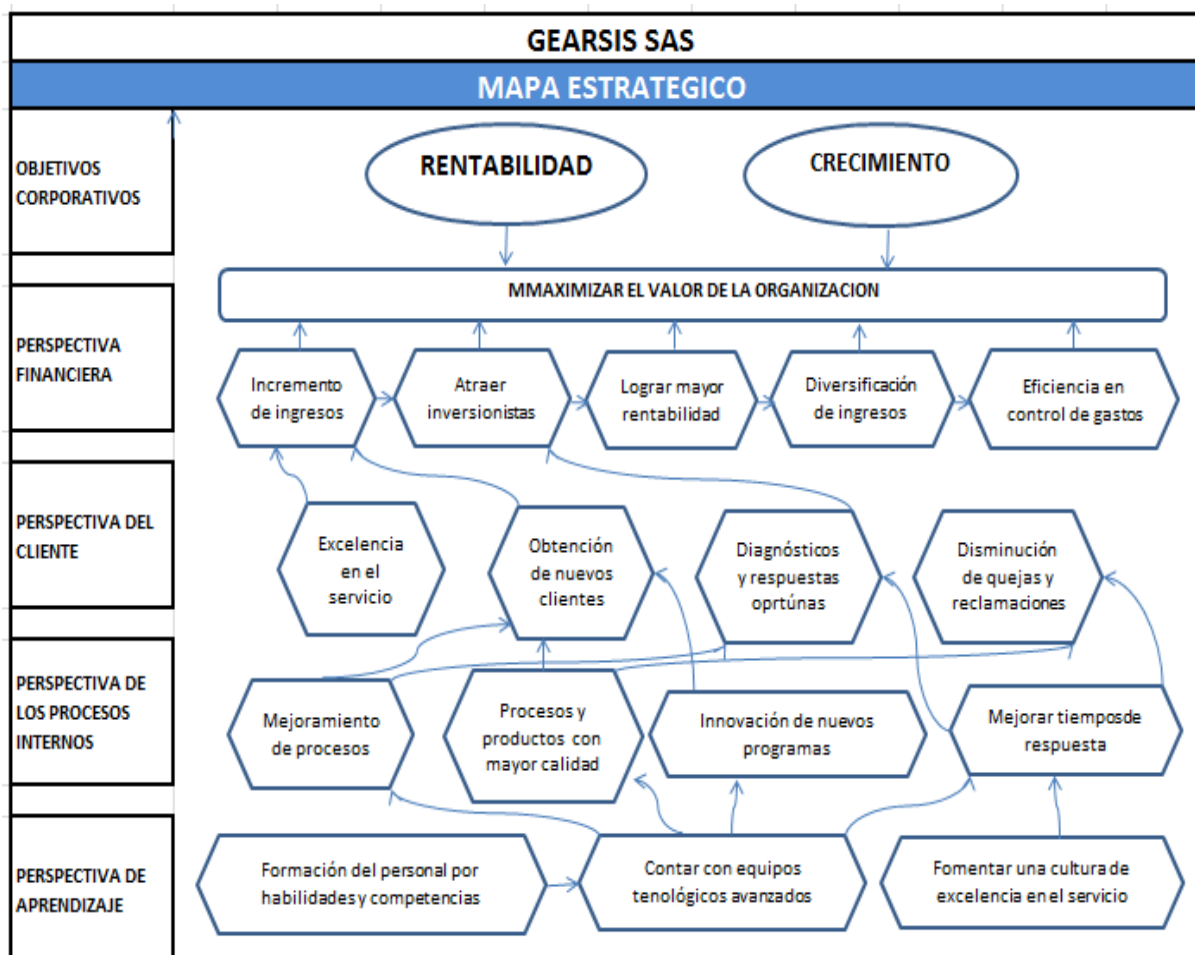
Tabla 16. Acciones de mejora para las áreas de la organización GEARSIS SAS.

AREA	DESCRIPCION DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	ACCION DE CONTROL PARA EL MEJORAMIENTO DEL C.I Y LA PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Gerencia.	La falta de capacitaciones a nivel gerencial y el poco enfoque en materia de direccionamiento, imposibilita la realización de una buena planeación presupuestal y una planeación estratégica que permita la adecuada gestión y dirección de la organización.	Alto	Ausencia de control	- Realizar capacitaciones en materia gerencial y direccionamiento organizacional. - Realizar actividades propias de direccion, las demás actividades delegarlas a otros responsables y áreas de la organización.	Debe ser el Gerente
Administración.	La no segregación de áreas, sumado a la centralización de diversas actividades en una persona, puede ocasionar errores en algunos de los procesos desarrollados dentro de la empresa, así como propiciar la ausencia de coordinación y control en las actividades que se desarrollan y en general en el direccionamiento de la organización.	Alto	Ausencia de control	- Segregar tanto las áreas de la organización como las actividades desempeñadas por el área. - Descentralizar las funciones desempeñadas por el cargo. - Realizar tareas más administrativas, de direccion, gestión y control.	Debe ser la Administradora
Desarrollo y soporte técnico.	El no contar con equipos de última generación, no tener una clasificación definida entre el personal de desarrollo y soporte, la ausencia manuales para las funciones desarrolladas por el área y la no elaboración y socialización de políticas de tiempos mínimos de entrega, pueden ocasionar incumplimientos en las entregas de los proyectos, como también la pérdida de clientes y la no consecución de nuevos aliados.	Alto	Ausencia de control	- Clasificar el personal del área. - Elaborar y socializar manuales de actividades para el área. - Elaborar políticas de funcionamiento (tiempos de entregas, alcance de los soportes, relación desarrollos-asistencia técnica), además de ser socializadas- - Brindar constantes capacitaciones al personal.	Debe estar en manos del Coordinador de desarrollo y del Gerente

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

10.4. Propuesta de MAPA ESTRATEGICO

Figura 9. Propuesta de mapa estratégico para GEARSIS SAS.

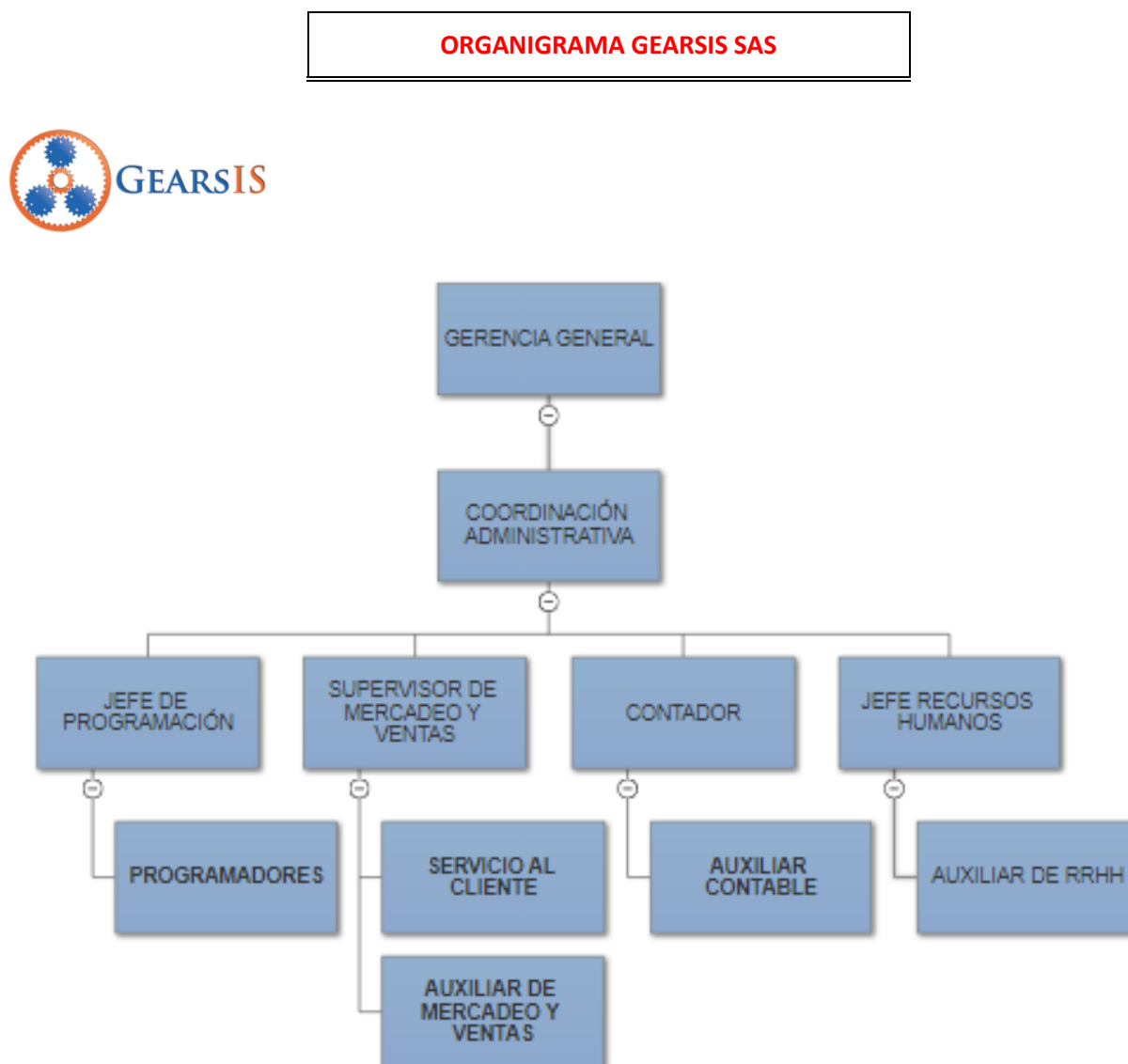


Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

El organigrama de GEARSIS SAS, es otro de los mejoramientos a realizar que se proponen en este proyecto de grado, realmente el organigrama que tiene actualmente la organización no va acorde a su realidad operativa y organizacional y se hace menester tener claras las áreas y responsables, que según el funcionamiento actual de la organización deberían estar establecidos.

10.5. Propuesta de ORGANIGRAMA

Figura 10. Propuesta de organigrama para GEARSIS SAS.



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información documental de GEARSIS

Se hace necesario que haya una segregación de actividades y funciones en el área de la administración y que actividades como el mercadeo, la contabilidad y los recursos humanos sean

desempeñadas en áreas funcionales independientes, para que de esta manera la administración enfoque todos sus esfuerzos y tiempo en coordinar y dirigir todos los procesos que la organización desarrolla.

11. RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

11.1.1. Gerencia.

a.) Elaboración y socialización de manuales de procedimientos de la compañía.

Elaborar manuales de procedimientos para la organización y realizar reunión con los colaboradores antiguos para explicar claramente cuales son los manuales de procedimientos de la compañía y entregar por escrito los mismos.

Cuando se realice una nueva contratación de personal incluir dentro del proceso de inducción la revisión y socialización de estos manuales para que el colaborador tenga la claridad necesaria acerca de los mismos.

b.) Fortalecimiento en la ejecución presupuestal de la organización.

Establecer lineamientos en los cuales el gerente se encargue únicamente de temas de gestión, con el objetivo de que actividades correspondientes a otras áreas no intervengan en el buen desarrollo de sus labores.

Realizar en base a un promedio de los ingresos y gastos mensuales un flujo de efectivo que le permita al gerente conocer con anticipación cuáles son sus necesidades y tomar las medidas pertinentes para resolver situaciones de tipo económico. Realizar constantes revisiones de los Estados de cartera, solicitando a las personas encargadas informes periódicos de la gestión y efectividad del recaudo de la misma, garantizando de esta forma la obtención de recursos en los tiempos adecuados.

c.) Cumplimiento de los objetivos y visión de la organización.

Elaborar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades a realizar para el buen funcionamiento de la compañía, estableciendo tiempos de entrega de dichas labores para evaluar el cumplimiento de las mismas.

Tener en cuenta la visión propuesta en el proyecto realizado, con el objetivo de tener claridad acerca de s dónde se quiere llegar con la compañía y cuáles son las acciones que se deben ejecutar para lograr cumplir con satisfacción los objetivos y necesidades tanto internas como externas.

d.) Realizar capacitaciones y actualizaciones constantes.

Realizar comités al final de cada mes con los jefes de cada área con el objetivo de presentar los resultados de la misma y poder tomar medidas correctivas de manera oportuna con respecto a los inconvenientes.

Presentar los resultados del área con corte a cada mes permite a la gerencia evidenciar si hace falta capacitación del personal, por lo tanto se puede de manera oportuna atender esta carencia y no permitir que los errores cometidos sean constantes y afecten significativamente la compañía.

e.) Brindar claridad respecto a las funciones propias del cargo.

Entregar al colaborador encargado de estas funciones un manual donde se especifique cada una de sus funciones, además de esto socializarlo y explicarlo a detalle para que tenga claridad sobre la ejecución del trabajo que va a realizar dentro de la compañía.

En caso de requerirse cambiar las funciones de un colaborador hacerlo de forma escrita, dejando claro cuáles son sus nuevas funciones y responsabilidades.

11.1.2. Administración.

a.) Brindar claridad respecto a las líneas de autoridad y rangos para las autorizaciones.

Socializar de forma física y visible a todos los colaboradores el diagrama organizacional de la compañía con el objetivo de que estos estén enterados de las líneas de autoridad de la empresa y puedan saber a quién dirigirse en caso de tener algún inconveniente con su trabajo.

b.) Mejoramiento de la imagen organizacional frente a terceros.

- ✓ Establecer manuales de procedimientos claros y coherentes a las actividades realizadas por la administración, esto con el objetivo de que las labores que se llevan a cabo vayan acorde con los objetivos de la organización y de los lineamientos de la gerencia.
- ✓ Socializar oportunamente los manuales de procedimientos para garantizar el cumplimiento del mismo.

Entre más organizada sea la estructura organizacional de la empresa, mejor será vista por las diferentes organizaciones del mercado, lo que permitirá que la empresa sea atractiva para los ojos de futuros clientes y aliados.

c.) Asesoría de personal idóneo frente a temas legales y fiscales de la organización.

- ✓ Contactar personal idóneo para la realización de actividades propias de temas legales y tributarios, esto con el fin de garantizar el buen desarrollo y cumplimiento de las obligaciones a que tiene lugar la compañía.

- ✓ Solicitar periódicamente el calendario de obligaciones que debe cumplir la compañía frente a entidades de control, con el fin de que se tenga claridad de los trabajos que se deben realizar y de firma evitar sanciones y/o multas.

d.) Segregación y distribución adecuada de las labores desarrolladas por GEARSIS SAS.

- ✓ Realizar una evaluación de las actividades que debe realizar la persona encargada de la administración, debido a que la elaboración múltiples tareas de distintos ámbitos genera ineficacia en el desarrollo de las mismas.
- ✓ Evaluar la necesidad de contratación de más personal, la buena distribución de labores genera mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, lo cual a su vez se ve reflejado en la obtención de mejores y mayores resultados y facilita el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

11.1.3. Desarrollo y Soporte técnico.

a.) Brindar soporte técnico oportuno y adecuado.

Concientizar al personal acerca de la importancia de los clientes, debido a que ellos son la razón. De ser de la compañía, para esto se pueden establecer jornadas de motivación laboral, en el cual se indique y valore la labor ejecutada por cada uno de ellos y su impacto en el buen o mal funcionamiento de la compañía.

Establecer lineamientos claros sobre los protocolos que se deben seguir para la atención y servicio al cliente al momento de realizar un soporte, indicando las condiciones mínimas del mismo, bajo las políticas que determine pertinentes la gerencia.

b.) Cumplimiento en los tiempos de entrega de los proyectos de desarrollo.

Implementar un modelo en el que se especifiquen los tiempos máximos que puede tardar la entrega de un proyecto de acuerdo a ciertas características generales, teniendo en cuenta que estos pueden variar en el transcurso del desarrollo por indicación expresa del cliente que desee realizar modificaciones al mismo, con esto se evitan molestias con los clientes por tardanza en las entregas de los proyectos.

Establecer un plan de incentivos por entregas a satisfacción en tiempos menores a los establecidos por la gerencia, esto con el fin de motivar a los colaboradores a realizar más ágil y efectivamente el desarrollo de los proyectos.

c.) Actualización de los equipos de la organización destinados para el desarrollo de software.

Establecer un plan de inversión al año para la actualización de la tecnología usada para el desarrollo de software, teniendo en cuenta que esta es la razón de ser de la compañía y que sus ingresos van directamente relacionados con el buen desarrollo tecnológico que los colaboradores puedan desarrollar a los clientes.

Realizar una evaluación pertinente de un porcentaje mínimo por proyecto que se pueda utilizar como inversión para el desarrollo tecnológico de los equipos de la compañía.

d.) Brindar claridad respecto a las líneas de autoridad y rangos para las autorizaciones de la organización.

Socializar de forma física y visible a todos los colaboradores el diagrama organizacional de la compañía con el objetivo de que estos estén enterados de las líneas de autoridad de la empresa y puedan saber a quién dirigirse en caso de tener algún inconveniente con su trabajo.

En general la organización GEARSIS SAS presenta un nivel de riesgo alto, por esta razón, se hace imperativo tomar las medidas correctivas propuestas en este trabajo, lo cual permitirá disminuir los riesgos de la organización, puesto que en promedio, el control interno de GEARSIS SAS, se cumple en un **10%**, lo que significa que la organización tiene una ausencia de control del **90%**, puesto que carece de controles y de planeación estratégica.

12. CONCLUSIONES

Todas las organizaciones son creadas con la finalidad de alcanzar sus objetivos organizacionales, sin importar si tienen o no ánimo de lucrarse de las operaciones que desempeñan, si son entidades con ánimo de lucro, buscan con el desarrollo de su objeto social obtener utilidades y ser rentables en el mercado y si dentro de su razón social el objetivo principal no es lucrarse de sus operaciones, sin lugar a duda buscan obtener las ganancias necesarias para poder reinvertirlas y dar cumplimiento a su objeto social y de esta manera poder seguir en funcionamiento.

A pesar de que todas las organizaciones tienen en común alcanzar sus propósitos, a corto, mediano y largo plazo, se hace indispensable que estas tengan buenos mecanismos de control para disminuir en lo más mínimo el porcentaje de riesgos que puedan alcanzar respecto al mercado y su entorno económico, así como también, realizar una planeación estratégica eficaz, eficiente y acorde a su objeto social que le permita maximizar todos sus recursos y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Al realizar la aplicación de este trabajo de grado en la organización GEARSIS SAS, se ha podido concluir que:

- La organización carece de una misión, lo cual dificulta a las personas que tiene relación directa o indirecta con la organización (personal interno y ajeno a la organización) tener claridad de cuál es la razón de ser de la empresa, por qué existe y para qué fue creada.
- La empresa no tiene una visión establecida, lo que imposibilita conocer qué objetivos tiene y hacia dónde se dirige como organización, evitando que los esfuerzos y recursos de

la empresa sean aprovechados y enfocados en la consecución de los objetivos que la gerencia tiene en mente para la organización a corto, mediano y largo plazo.

- Carece de métodos o modelos de control interno, lo que aumenta los niveles de riesgo que la organización pueda llegar a tener debido a cambios y alteraciones que sufra el mercado y su entorno económico.
- No posee una planeación estratégica, ni cuenta con objetivos estratégicos definidos, lo que impide que los procesos desarrollados por la organización sean eficaces y eficientes y que sus recursos sean maximizados y aprovechados de la mejor con la finalidad de alcanzar sus objetivos organizacionales.
- Se observa que no hay una segregación de funciones y actividades bien definida, lo que hace que parte del personal realice esfuerzos e invierta tiempo en actividades que no les corresponde y no son propias de las áreas funcionales en las que se desempeñan.
- Se evidencia que no existen instructivos, ni manuales de procedimientos, lo que no permite que las actividades y procesos desarrollados por la organización se estandaricen.
- No existe socialización de las políticas de tratamientos de datos, ni de los grados de responsabilidad que existen en la organización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es necesario tener en consideración las acciones de mejora que se propusieron respecto a los hallazgos encontrados en la organización GEARSIS SAS después de realizar el respectivo diagnóstico, con la finalidad de mejorar las falencias que presenta la organización en cuanto a control interno y planeación estratégica, lo que permitirá en gran medida disminuir los riesgos que pueda tener en su desarrollo organizacional.

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este trabajo de grado, es de gran importancia que las organizaciones cuenten con mecanismos de control interno eficaces y eficientes, así como con una planeación estratégica acorde al objeto social de la misma que le permita tanto mitigar los riesgos que pueda tener la empresa frente al mercado, como a lograr la consecución de sus objetivos organizacionales.

Sin duda alguna, el aporte realizado a la organización GEARSIS SAS a partir del conocimiento universitario y la práctica profesional para el mejoramiento de sus procesos, su control interno y su gestión estratégica le permitirá obtener mejores sus resultados y alcanzar sus objetivos estratégicos.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Benavides, E. & Ramírez, P. (2007). Formulación del plan estratégico para la empresa GESTION AL DIA LTDA para el periodo 2007-2010. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Acosta, A. & Lozano, L. (2017). Propuesta de un sistema de control interno para el manejo del inventario de mercancías en una comercializadora de suministros y equipos de identificación de datos. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Lizarazo, M. & Sarria, W. (2007). Diseño e implementación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones en el proceso financiera y contable de la empresa Coodinter Ltda. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Pedroza, E. (2016). El sistema de control interno y su contribución en la gestión empresarial: caso entidades cooperativas. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. Segunda edición. Limusa. México.

Sierra, R. (2001). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid, España: Thomson Editores Spain.

Sánchez, A. (1991). Curso de metodología de la investigación. Módulo 2. La investigación descriptiva: su función y modalidades básicas. Bogotá. Colombia.

Amat, J. (2000). Control de gestión. Una perspectiva de dirección. Quinta edición. Barcelona. España.

Sallenave, J. (1991). Gerencia y planeación estratégica. Colombia.

Rodríguez, J. (2016). ¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? Sexta edición. Querétaro. México.

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica. Teoría – metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Octava edición. Bogotá. Colombia.

Rodríguez, J. (2016). ¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? Sexta edición. Querétaro. México.

Münch, L. (2008). Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito. Segunda edición. Trillas. México.

Chiavenato y Sapiro. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda edición. México D.F. México.

Amat, J. (2000) Control de gestión. Una perspectiva de dirección. Quinta edición. Barcelona. España.

Herrera, A. (1992). Análisis y desarrollo organizacional. Planeación estratégica. Cali. Colombia.

Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. Segunda edición. Limusa. México.

Sánchez, A. (1991). Curso de metodología de la investigación. Módulo 2. La investigación descriptiva: su función y modalidades básicas. Bogotá. Colombia.

Méndez, C. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá, Colombia.

Montaño, E. (2011) Contabilidad y legislación. Control, valuación y revelaciones. Universidad del Valle, Cali, Colombia. Tercera edición actualizada.

Rengifo, M. (2004). Cuadernos de administración. Control Interno: Metodología para la evaluación del riesgo, análisis de los resultados y recomendaciones, caso CAPRECOM EPS. No 31. Cali. Colombia

Fayol, H. Metodología. (2003). Administración Industrial y General. Edigrama Ltda. Bogotá, Colombia.

Bernal, C. & Sierra H. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Segunda edición, Bogotá. Colombia.

Política de tratamiento de información personal. GEARSIS SAS.

Montaño, E. (2013). Control interno, auditoria y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali. Colombia

Rengifo, M. (2009). Análisis del sistema del Control Interno y propuesta de Control Interno para la evaluación del riesgo del área de aseguramiento de Emssanar Eps RS. Regional Valle del Cauca. Tesis inédita de Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Valle.