

**EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO, EN LA PISCICULTURA LAGO DE TOTA SA “PISCITOTA
S.A.”**

PAULA ANDREA BOTIA FAGUA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECCIONAL SOGAMOSO
2016**

**EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO, EN LA PISCICULTURA LAGO DE TOTA SA “PISCITOTA
S.A.”**

PAULA ANDREA BOTIA FAGUA

**Modalidad
Monografía**

**Director
Claudia Amezquita Medina
Contador Público**

**En cumplimiento de los requisitos para optar al título de pregrado de
contaduría pública**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECCIONAL SOGAMOSO
2016**

AGRADECIMIENTOS

Por la culminación de este proyecto de grado, pero principalmente aquellos que estuvieron a mi lado por estos cinco años compartidos de preparación profesional en el que no solo se busca un título profesional sino el comienzo de una nueva etapa en la vida.

Antes que a nadie, quisiera agradecerle a Dios por darme la sabiduría, entendimiento y dedicación en este proceso de pre grado de igual forma por su ayuda infinita guiando mis actos y no dejando desfallecer en momentos donde reino la desesperación.

He resaltar la labor importante de mi mamá, Mariela Fagua Pérez, en el desarrollo de mi proyecto que con su apoyo diario y confianza de amiga recurría a ella a resolver mis problemas profesionales donde conseguía una sonrisa como respuesta mostrando interés por alentarme en el progreso del mismo. Agradezco la dedicación y sacrificio por formar a su niña en lo que hoy soy.

A mi padre, Carlos Julio Botia Chaparro, no solo por ser mi progenitor sino porque gracias a él he podido cumplir mis sueños y que dicha tan grande poder participarla juntos. Agradezco por aquellas cosas que me han instruido para ser mejor persona por el apoyo enseñándome las tablas de multiplicar mientras patinaba hasta las conciliaciones bancarias que tanto me costaron para pronto decirle colega con seguridad.

Continúo con Juan Diego y Jaime Andrés, que más que hermanos son de mis pocos amigos que les comparto mis conocimientos y triunfos esperando que le sirvan de ejemplo, que noten que la vida así como se disfruta se responde. Gracias por consentirme, entenderme y aguantar mis travesuras. Los quiero infinitamente.

A mis amigos incondicionales Alejandro Dorado y Alyss Alvarez, por siempre estar ahí con sus locuras, salidas, palabras de aliento y enseñanzas que se vuelven memorables, son como mi familia que me acompañan en el camino que escogí.

Al Doctor Gustavo Pedraza por permitir realizar en su empresa, mi trabajo, su continua colaboración y apoyo hicieron posible el desarrollo de la actividad propuesta, a la doctora Astrid Plazas por su importante contribución a manera personal como en conocimientos profesionales, la ingeniera Karen Mariño quien en la culminación de esta labor participo sin ningún reparo desde el punto de vista metodológico.

Muy especialmente agradezco a la profesora CLAUDIA AMEZQUITA, por aceptar guiar y dirigir el presente trabajo, por su gran paciencia, su tiempo, sus valiosos aportes que contribuyeron para darle forma a este proyecto.

Por último, quisiera agradecer a todos aquellos que hicieron parte fundamental en el desarrollo de este proyecto tanto directa o indirectamente aportaron para crecer, enriquecer y fortalecer mis conocimientos con la valiosa opción de recibir un título profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO REFERENCIAL	13
4.1. MARCO TEÓRICO	13
4.1.1. Teoría de las organizaciones.	13
4.1.2. Teoría general de sistemas.....	13
4.1.3. Teoría del control.	14
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	17
4.3. MARCO LEGAL.....	19
4.4. MARCO INSTITUCIONAL	23
4.4.1. Misión.....	23
4.4.2. Visión	23
4.4.3. Objetivos empresariales.....	23
4.4.4. Organigrama	24
4.4.5. Reseña histórica.....	24
4.4.6. Caracterización de procesos.....	25
5. METODOLOGIA.....	30
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	30
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30

5.3. FUENTES Y TECNICAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	31
5.3.1. Encuestas	31
5.3.2. Análisis de riesgos	33
6. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA LA EMPRESA PISCICULTURA LAGO DE TOTA S.A “PISCITOTA SA”.....	36
6.1. ANALISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EXISTENTE EN PISCITOTA S.A.....	36
6.1.1. Tabla 7: EVALUACION – COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL. 37	
6.1.2. Tabla 8: EVALUACION – COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS.....	38
6.1.3. Tabla 9: EVALUACION – COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	39
6.1.4. Tabla 10: EVALUACION – COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	40
6.1.5. Tabla 11: EVALUACION – COMPONENTE MONITOREO.....	41
6.2. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO Y PROCEDIMIENTO	41
6.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	49
6.3.1. CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA.	52
6.3.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	53
6.3.3. MANUAL DE FUNCIONES	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	57

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS PISCITOTA SA.

ANEXO B: PLANO DE LA PLANTA DE PROCESO

ANEXO C: ENCUESTAS PERSONAL PISCITOTA

ANEXO D: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS EN LOS PROCESOS

ANEXO E: EVALUACION DE RIESGOS

TABLA DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1:** Logo y jaulas de siembra Piscitota S.A.
- Ilustración 2:** Organigrama Piscitota sa
- Ilustración 3:** Mapa de macro procesos Piscitota S.A.
- Ilustración 4:** Caracterización de procesos de direccionamiento Piscitota S.A
- Ilustración 5:** Caracterización de procesos misionales Piscitota S.A
- Ilustración 6:** Caracterización de procesos de apoyo Piscitota S.A
- Ilustración 7:** Componentes del sistema de control interno
- Ilustración 8:** Proceso de gestión del riesgo
- Ilustración 9:** Matriz de riesgos
- Ilustración 10:** Riesgos por proceso estratégico
- Ilustración 11:** Riesgos por procesos misionales
- Ilustración 12:** Riesgos por procesos de apoyo
- Ilustración 13:** Identificación de riesgos misionales
- Ilustración 14:** Valoración de riesgos
- Ilustración 15:** Valoración de riesgos con acciones
- Ilustración 16:** Propuesta de mejoramiento

INTRODUCCION

En el transcurso del tiempo las organizaciones han tenido que aumentar la necesidad de la información para competir y posicionarse en los mercados, originando que día a día se convierta en un reto la actualización y el control necesario de las operaciones.

Para lograr posicionar la organización de una forma muy competitiva es primordial minimizar las diferencias estructurales en lo relacionado a las herramientas de gestión utilizando sistemas, mecanismos y procedimientos que permitan la defensa de las prácticas administrativas, contables, financieras y demás. Es importante establecer los sistemas de control interno en las empresas y el compromiso hacia el mismo por parte de todos y cada uno de los integrantes de la organización, quienes deben estar orientados directamente por el representante legal o los máximos órganos directivos, debido a que es un plan donde se proveerán todas la herramientas, mecanismos y medidas que se deben desarrollar para el logro de los objetivos empresariales, además se establecerán allí las políticas y procedimientos necesarios para salvaguardar los activos y/o recursos con los que cuenta la entidad por tanto sin los cuales no podría competir en el mercado, además se hace necesario el poder comprobar la veracidad de la información suministrada y la efectividad de la misma para la toma de decisiones; ya sea de factores externos con la que se puedan convertir sus debilidades en fortalezas y la determinación de las medidas de control que tomara para contrarrestar los efectos negativos de las posibles circunstancias adversas, como también la estructura interna de la organización, la toma correcta de decisiones, el ahorro de costos, y los impactos exteriores, tomando este desde lo económico hasta lo humano, que es un factor importante en la existencia de cualquier organización relacionado con el control interno teniendo en cuenta que permite el ahorro de tiempos y agilización de operaciones, además tomando relación con lo aplicable de forma legal que permita restringir contratiempos que afecten la operación del negocio.

Actualmente el contexto de la globalización ha marcado las diferentes cadenas productivas debido a los importantes cambios en las tendencias de consumo de los productos a nivel mundial, y todo esto gracias a las necesidades que el mercado y el consumidor establecen a las empresas productoras de bienes y/o

servicios lo cual exige que las empresas mantengan una gran dinámica en su funcionamiento, operación, producción y distribución de forma que garantice la calidad de los productos que son entregados al consumidor, esto mediante el registro y control de toda la información que interviene dentro del proceso y que en caso de algún impase se pueda lograr identificar el origen de la falla y aquellas medidas preventivas y correctivas que conlleven a la prevención, eliminación y/o mitigación de los riesgos, de su ocurrencia y de esta manera lograr una mejora continua que lleve a competir con los grandes productores que lideran los mercados.

En el objetivo de lograr determinar el origen de las falencias se requiere de la aplicación de medidas correctivas certeras, por esto se hace necesario la estandarización de los procesos y procedimientos, teniendo como guía los estándares internacionales que brindan a los productores colombianos la oportunidad de expansión hacia nuevos mercados exigentes, permitiendo la consolidación económica tanto de la nación como de las empresas productoras de las cuales el exterior apetece sus productos y los requieren como componente indispensable en la vida diaria. Es necesario adoptar el control interno como herramienta vital para la optimización de las operaciones, el crecimiento y expansión de los negocios tanto en lo administrativo como en lo operacional, trayendo beneficios desde los empresarios, pasando por los colaboradores, los clientes, los proveedores y hasta la misma sociedad en general que tendrá un grado de confianza en la entidad y se mantendrá en el tiempo generando beneficios económicos y crecimiento interno de la entidad en términos sociales, económicos y aspectos humanos como ambientales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El control interno para la empresa, es el sistema integrado por un esquema organizacional, con su conjunto de planes, métodos, principios, normas y procedimientos con el fin de procurar una adecuada gestión de todas las actividades, operaciones y actuaciones. El sistema debe incluir confiables mecanismos de verificación o evaluación, así como la utilización de la información y la protección de todos los bienes y recursos de la empresa. Igualmente, el control interno garantizará que la administración se realice aplicando los principios constitucionales y legales vigentes; dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención al cumplimiento de las metas u objetivos previstos en la planeación¹.

En la actualidad, la mayoría de empresas competitivas en el país, desarrollan políticas y procedimientos que permiten mejorar la participación en los mercados, para lo cual, el gobierno corporativo traza planes estratégicos directamente relacionados con el logro de los objetivos misionales. Dentro de las diversas herramientas utilizadas se encuentra el control interno como elemento esencial en el desarrollo de competencias y habilidades que permitan mejorar la imagen y administración.

La Empresa "Piscicultura Lago De Tota S.A." (PISCITOTA S.A.), es una entidad de carácter privado dedicada al cultivo, proceso y comercialización de trucha arco iris. Tiene una capacidad de producción de unas 100 toneladas anuales y atiende el mercado nacional en miras a mercados internacionales. Actualmente está operando en su punto de equilibrio y se hace necesario mejorar su funcionamiento operativo e incrementar sus niveles de ventas para alcanzar una competitividad adecuada. Adicionalmente para la consecución de los objetivos de la compañía, se pretende conseguir la agilización de sus procesos y diversificación de mercados para alcanzar una mayor apertura comercial y mejorar la administración de la empresa, debido a estas necesidades PISCITOTA S.A. ha iniciado la gestión de algunos procesos de certificación de la organización y de sus productos para lograr la satisfacción de los requisitos de la empresa, los solicitados por los clientes y el cumplimiento de la normatividad legal vigente. Igualmente busca

¹ ALCALDIA DE SINCELEJO, SUCRE "Que es el control interno." En línea. 10 agosto de 2015. Disponible en: (http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf).

incluir en su producción no solo elementos esenciales en ese proceso, como extracción y embalaje, sino administración, dirección y control de los recursos, debido a que esto repercutirá en la obtención de información confiable para la toma de decisiones operativas y financieras dentro de la compañía.

Ante el propósito planteado, es imperativo que la gestión eficaz y eficiente, la planeación y el control sean los ejes sobre los cuales se apoye el funcionamiento de la organización. PISCITOTA S.A. actualmente no tiene definidos los componentes de un sistema de control interno puesto que tiene grandes limitaciones y deficiencias en su ambiente de control, además tampoco cuenta con un programa de evaluación de riesgos ni la implementación de actividades de control que permitan la mitigación de estos, aun no se han fijado herramientas que apoyen la comunicación interna para lograr y mantener un seguimiento del control interno.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Qué mecanismos y/o herramientas requiere la organización interna para gestionar eficaz y eficientemente, tanto las actividades como los recursos, salvaguardando los bienes y garantizando una información confiable y oportuna para el logro de los objetivos empresariales?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el estado actual del Control interno en PISCITOTA S.A?
- ✓ ¿Qué políticas de administración del riesgo se deben establecer para mitigarlos o eliminarlos?
- ✓ ¿Cómo establecer hacia futuro la corrección de las falencias del control interno en el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Evaluar y presentar una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno, para la empresa Piscicultura Lago De Tota S.A "PISCITOTA SA", con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar el sistema de control interno existente en PISCITOTA S.A.
- ✓ Establecer los riesgos de cada proceso y procedimiento para determinar las bases de la propuesta de mejoramiento en cuanto a la identificación, evaluación y acciones correctivas.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento, políticas de control y estrategias de gestión necesarias para eliminar y/o mitigar los riesgos encontrados en la evaluación de los mismos, así como los mecanismos de información, comunicación y monitoreo.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad no importa el tamaño de las organizaciones, su objeto social, ni el mercado en donde desarrolle sus actividades, a las empresas se les recomienda establecer un sistema de control interno que les permita la utilización adecuada de los recursos que posee, ya sean económicos, físicos y de talento humano, esto permite la organización y la planificación de procesos. Es de vital importancia tener establecido un adecuado sistema de control interno que indique los lineamientos a seguir para tener una mayor productividad.

Por otro lado la empresa es consciente de la necesidad de la certificación de sus productos para poderlos ofrecer a los mercados internacionales, puesto que éste es el primer requisito para garantizar la calidad de todos sus procesos. De la misma forma PISCITOTA S.A prioriza el control interno en su nuevo plan estratégico puesto que con éste se lograría tener procesos eficientes que cumplan objetivos funcionales y empresariales.

Es importante, para el diseño del sistema de control en PISCITOTA S.A, que se intervenga en los cinco componentes del control interno: Ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación como también la supervisión, el diseño del sistema propuesto sirve para brindar una organización definida con la que actualmente no cuenta, de igual forma busca de que los errores existentes en los procesos se detecten y sean corregidas para eliminar errores; agilizar los procesos y aportar valor agregado al producto. Papel fundamental realizará las actividades de control que la administración adopte mediante políticas, procedimientos e indicadores, como también la información confiable la comunicación interna y la supervisión.

Desde el punto de vista personal, este trabajo de grado es de suma importancia como realización profesional, puesto que permite el aprendizaje por medio de la comparación de la realidad en esta organización con los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Contaduría Pública.

Finalmente para el contador, los trabajos e investigaciones sobre control interno son de principal importancia, por la aceptación que últimamente ha tenido el control en la administración moderna, y el papel que desarrolla en cuanto a detección oportuna de problemas y apoyo al cumplimiento de objetivos tanto financieros como operacionales en las empresas que lo implementan.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo es importante contar con un soporte referencial que permita al investigador conocer el tema planteado a partir de las ideas de los autores consultados.

El marco teórico de éste trabajo está referenciado por tres ejes temáticos fundamentales a saber: la teoría de las organizaciones, la teoría general de sistemas, la teoría del control

4.1.1. Teoría de las organizaciones.

Esta teoría aporta elementos importantes para la administración de Piscitota S.A debido a que se caracteriza porque la remuneración es acorde a la especialización en las funciones y los cargos existentes, no por la producción. En oportunidades de acuerdo a la teoría de Taylor cuando los empleados producen de una manera más eficiente que otros se les brinda una motivación en forma económica para que sigan con su buen rendimiento.

La teoría de Henry Fayol es aplicada en la empresa respecto a los 14 principios que propone el exponente, primero que todo, la gerencia es la autoridad y esta exige disciplina a sus empleados en cada momento. Adicionalmente la empresa está conformada jerárquicamente encabezando la asamblea, junta directiva que junto con la gerencia son las encargadas de tomar decisiones respecto al éxito de Piscitota S.A, con relación al trabajo este es dividido y cada empleado hace su función de acuerdo a sus destrezas, es aquí donde este proyecto aporta la caracterización de los procesos (Ver anexo A caracterización de los procesos) para que la administración se encargue de divulgarlos de manera que estos sean puesto en práctica por todo el personal y de esta forma agilizar los procesos.

4.1.2. Teoría general de sistemas.

La Teoría General de Sistemas aportará al trabajo lo referente al enfoque funcional por procesos estratégicos, misionales y de apoyo de acuerdo con el objeto de la empresa. Los procesos bien diseñados y documentados garantizan la funcionalidad de la empresa y aportan buena parte de la eficacia y eficiencia de la

organización. Cuando se habla de sistemas aparece la idea de totalidad, pero las propiedades de esa totalidad no responden a la simple agregación de partes o componentes y sus respectivas propiedades. Esa totalidad surge como algo distinto de sus componentes, y sus propiedades se generan en el interjuego de relaciones de dichas partes, surgiendo también como distintas a las de quienes la conforman. Esta explicación responde al principio Aristotélico de que el todo es más que la suma de las partes (todo / parte).

Tomando éste primer principio y enriqueciéndolo, Bertalanffy observa que un sistema es distinguible de su entorno por la particular manera de relacionarse de sus componentes. Incorpora entonces un segundo paradigma: la relación (todo /entorno), quedando de esta manera explicitado que un sistema establece un flujo de relaciones con el ambiente donde actúa.

Evidentemente, en ésa relación con su entorno, el sistema se verá obligado a efectuar adaptaciones en su interior de manera que su accionar resulte congruente con el marco que le presenta el ambiente donde se desenvuelve. Tenemos así un sistema que persigue un objetivo donde sus partes integrantes son interdependientes, y un flujo de entradas y salidas por las cuales queda establecida una relación con el entorno².

4.1.3. Teoría del Control.

La Teoría de Control y en particular del control interno es el eje fundamental de éste trabajo. El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) Se aplicará inicialmente un cuestionario como herramienta de evaluación al sistema de control interno en PISCITOTA S.A para poder analizar el estado actual del sistema.

El control siendo una fase administrativa esencial para la toma de decisiones que certifica el cumplimiento de las actividades propias de la organización es definido por Theo Haimann “control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación”.

² ZAMORANO, Héctor “Introducción A Conceptos Básicos De La Teoría General De Sistemas Y La Cibernética”. En línea. 13 septiembre de 2015 disponible en: (www.galleanoyzamorano.com.ar/Licenciatura/pp2-23.pdf)

4.1.3.1. Evolución del control interno

❖ COSO I

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

❖ COSO II

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

❖ COSO III

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación³.

³ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD “Coso” 13 septiembre 2015 disponible en (<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>)

4.1.3.2. Clasificación del control interno

- ❖ **Control administrativo:** Corresponde a la eficiencia en las operaciones en cuanto a las funciones, métodos y procedimientos relacionados con la empresa para el logro de objetivos; comprende registros relativos que faciliten la toma de decisiones en la totalidad de los procesos operacionales de la empresa involucrando el plan de organización.
- ❖ **Control contable:** Comprende todos los métodos y procedimientos que influyen directa e indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y veracidad de la información financiera, con la finalidad de salvaguardar los activos.

4.1.3.3. Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes que se interrelacionan entre sí:

- ❖ **Ambiente de control:** Es el primer componente del COSO y reconocido como una membrana invisible que envuelve a toda la organización, en cuyo interior se funden: atributos individuales, integridad, valores éticos, competencia y otros factores que las personas requieren para cumplir con sus responsabilidades de control.⁴
- ❖ **Evaluación de riesgos:** Según describe Fonseca (2011), es el segundo componente del COSO e implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno de la entidad.
- ❖ **Actividades de control:** Son políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.⁵
- ❖ **Información y comunicación:** Se relaciona con la información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.⁶

⁴ Fonseca L. Oswaldo, Sistema de Control Interno para Organizaciones, Editorial, IICO, 1ra edición, 2011

⁵ MANTILLA Samuel. "Control interno coso". tercera edición. Bogotá: 2003. 59 pág.

⁶ MANTILLA Samuel. "Control interno coso". tercera edición. Bogotá: 2003. 71 pág.

❖ **Evaluación:** Examen de una acción que ocurre en un momento específico. Se puede evaluar, por ejemplo, hasta qué grado la realización funcionó, hasta qué grado los objetivos y resultados fueron logrados con eficacia y/o hasta qué grado el proyecto tuvo impacto en las vidas de las personas. La evaluación no es un proceso interno e integrado como el monitoreo, pero exige que los participantes se distancien del trabajo cotidiano con la acción y toman un tiempo para reflejar y coleccionar información sistemáticamente. La evaluación muchas veces requiere una visión más amplia que el propio proyecto, comparaciones con procesos que ocurren fuera del proyecto pero que pueden haber afectado el resultado del proyecto⁷

4.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se exponen algunos términos claves que es necesaria su definición puesto que serán involucrados durante el transcurso de la investigación

- ❖ **Sistema de Control Interno:** Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública⁸
- ❖ **COSO:** Modelo Internacional de Control Integral, se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar como fundamento para evaluar el control interno e identificar las “mejores prácticas aplicables”⁹
- ❖ **Riesgo:** Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El “Riesgo” es un concepto que bien podríamos llamarlo vital por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay

⁷ RUIZ, Antonieta del Rocio/Trabajo de Grado/“Diseño E Implementación De Procedimientos Y Controles Contables Y Administrativos Con Normas Niif (Pymes) Para Las Escuelas De Gastronomía”/ Universidad Católica De Santiago De Guayaquil

⁸BLAS, Pedro “Diccionario de administración y finanzas. Palibrio 2014,23

⁹ MONTAÑA, Omar “Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno MECI”, en línea, 14 septiembre 2015 disponible en : (www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article)

actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo¹⁰

- ❖ **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- ❖ **Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- ❖ **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.
- ❖ **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- ❖ **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.¹¹

¹⁰ MA Alvarado Veletanga. propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de cuenca, 2011

¹¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Op. Cit. Guía de administración del riesgo.

4.3. MARCO LEGAL

En seguida se describen algunos requisitos legales y normativos que están acorde al desarrollo de este trabajo, debido a que se fundamenta en el sistema de control interno.

❖ **Ley 87 del 29 Noviembre de 1993¹²**: Es tomada como referente pero no aplicada debido a que la empresa estudio es de carácter privado; “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.” Entre los aspectos más relevantes se destacan:

Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

Objetivos del sistema de control interno. Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;

¹² MININTERIOR, Ley 87 del 1993 en línea disponible en (<http://www.mininterior.gov.co/la-institucion/normatividad/ley-87-de-1993>)

- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Características del control interno. Son características del Control Interno las siguientes:

- a) El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad.
- b) Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- c) En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
- d) La Unidad de Control Interno, o quien haga sus veces, es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.
- e) Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna, de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

- ❖ **Ley sarbanes oxley:** La Ley Sarbanes–Oxley, la más importante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos. El cuerpo legal propuesto por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes en el Congreso estadounidense tiene efectos que van mucho más allá de la auditoría financiera.

La SOX nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas.

Así, en Julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, como mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida¹³.

- ❖ **Artículo 207 del Código de Comercio¹⁴:** la revisoría fiscal tiene como objetivos: el examen de la información financiera del ente a fin de expresar una opinión profesional independiente sobre los estados financieros y la evaluación y supervisión de los sistemas de control con el propósito de que éstos permitan:
 - El cumplimiento de la normatividad del ente.
 - El funcionamiento normal de las operaciones sociales.
 - La protección de los bienes y valores de propiedad de la sociedad y los que tenga en custodia a cualquier título.
 - La regularidad del sistema contable.
 - La eficiencia en el cumplimiento del objeto social.
 - La emisión adecuada y oportuna de certificaciones e informes.
 - La confianza de los informes que se suministra a los organismos encargados del control y vigilancia del ente.

- ❖ **Norma Técnica Colombiana 5254.** Está proporciona una guía genérica para la gestión del riesgo, ajustable a una gama muy amplia de actividades,

¹³ LEY SARBANES-OXLEY 2002. En línea. 6 noviembre de 2015. Disponible en: (<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b5.pdf>)

¹⁴ Código de comercio 2015. En línea 3 Febrero 2016. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr006.html#207

decisiones u operaciones de cualquier empresa pública, privada o comunitaria, individual o grupal.

Especifica los elementos del proceso de gestión de riesgo, el diseño y la implementación de un sistema adaptado a las diferentes necesidades de la organización, sus objetivos particulares, sus productos o servicios, practicas empleadas en todos los niveles de la organización, independientemente del sector económico al cual pertenezca la entidad.¹⁵

- ❖ **AS/NZS 4360:1999- Estándar Australiano-Administración de Riesgos.** La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

Este estándar puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El beneficio máximo se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio.¹⁶

- ❖ **ISO 31000.** Ofrece principios y directrices genéricas sobre gestión de riesgos.
- ❖ **ISO 9001.** Ofrece principios de ayuda para la gestión y control de calidad manera continua de los procesos.

¹⁵ Montaña Zulma. Diseño de un sistema de gestión de riesgos para la cámara de comercio de Sogamoso,2015.

¹⁶ AS/NZS 4360:1999, en línea. 3 noviembre 2015. Disponible en http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf

4.4. MARCO INSTITUCIONAL

Ilustración 1: Logo y jaulas de siembra Piscitota S.A.



La empresa se encuentra ubicada en la vereda Guaquirá sector Punta Larga X:05° 31'47` E Y:72°53'100` N. altitud: 3020 m.s.n.m. en el municipio de Tota del Departamento de Boyacá. La empresa con nombre PISCICULTURA LAGO DE TOTA SA de sigla "PISCITOTA S.A", matriculada ante la cámara de comercio de Sogamoso el 28 de mayo de 2007 y renovada el 31 de marzo de 2016.

4.4.1. Misión

Cultivar, procesar y comercializar trucha arco iris, con los mejores estándares de calidad haciendo empresa, en procura del bienestar de la comunidad y de los asociados y, siempre comprometidos con la conservación y mejoramiento del medio ambiente, la producción inocua y las buenas practicas piscícolas.

4.4.2. Visión

Para el 2020 será una empresa líder en el ingreso de los mejores productos y servicios piscícolas al mercado nacional, con solida vocación exportadora, certificación de calidad y excelencia respetando los valores medioambientales y promoviendo el turismo y desarrollo de la región.

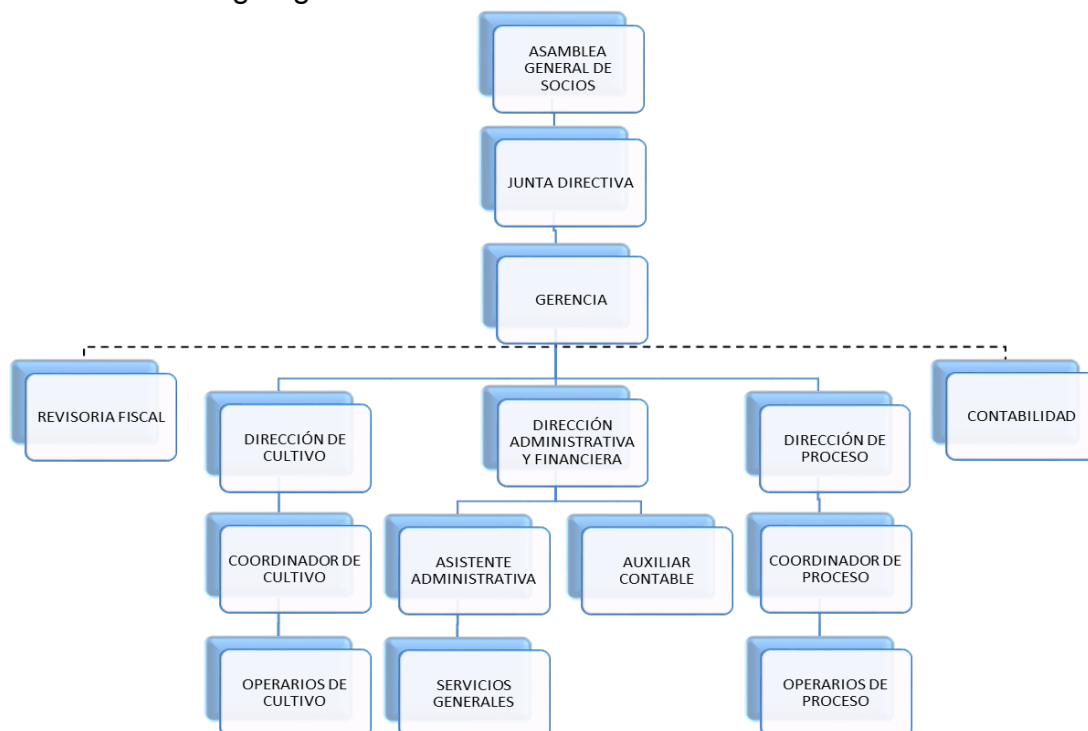
4.4.3. Objetivos empresariales

- ❖ Posicionar a PISCITOTA SA como líder Nacional en el cultivo y procesamiento de trucha arco iris, además ser una empresa confiable para los stakeholders.

- ❖ Mantener relaciones de mutuo beneficio con proveedores, para contribuir al éxito común en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ❖ Fortalecer la distribución y venta de trucha en la región para hacer que el producto sea comercializado en supermercados.
- ❖ Promover el mejoramiento continuo en todos los procesos.
- ❖ Fortalecer la calidad del Producto en cuanto a su inocuidad, tamaño, color y presentación.

4.4.4. Organigrama

Ilustración 2: Organigrama Piscitota Sa



Autor: Administración PISCITOTA SA

4.4.5. Reseña histórica

Piscicultura Lago de Tota S.A, identificada con Nit. 900.152.228-9 es una empresa dedicada a la siembra, cultivo y comercialización de trucha arco iris, que está ubicada en el municipio de Tota en la vereda Guaquirá Sector Punta Larga que nació en el 2007 y desde entonces ha trabajado en consecución de sus objetivos empresariales, dentro de su planta física se destaca un permiso de concesión de agua avalado por Corpoboyaca que permite una estructura metálica que alberga

65 jaulas flotantes dentro de la laguna donde se cultiva la materia prima (trucha); un edificio de tres plantas en la primera planta bodega de materiales, bodega de alimento, cafetería; la segunda planta la conforman una planta de proceso de trucha dividida en secciones así: Zona de recepción de trucha y eviscerado, zona de lavado y selección, zona de deshuese y etiquetado, zona de empaque, cuartos fríos y entrega de productos; zona de vestier y baños para hombres y mujeres; una tercera planta que básicamente es un salón grande techado que está destinado para inversión y diversificación de la producción. Ver Plano de la planta de proceso Anexo B

A partir de la identificación de cada una de las áreas de la compañía y de los diferentes procesos que se llevan a cabo, se lograron identificar y consolidar en un mapa de procesos diseñado para la empresa, el cual abarca todas las necesidades a desarrollar dentro del trabajo.

4.4.6. Caracterización de procesos

La caracterización de los procesos se realiza a partir del análisis de la interacción de cada uno de estos, los cuales se llevan a cabo dentro de la empresa y tienen una misma importancia de acuerdo al área que apoyan, esta caracterización enlaza todos los procesos y define diferentes aspectos importantes como las entradas, salidas de cada uno, responsables (quien y como), documentos involucrados, elementos necesarios para su correcta ejecución y mecanismos de control.

Para la elaboración del mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva, para tal motivo se necesitan determinar cuáles de ellos son claves hacia el éxito. Estos fueron clasificados como se muestra en la ilustración 3.

A partir de los conceptos de la caracterización, los cuales fueron aplicados a cada uno de los procesos para lograr definir todos los elementos necesarios para su correcta ejecución y control. La totalidad de los procesos se visualiza en el ANEXO B Caracterización de los Procesos.

Ilustración 3: Mapa de macro procesos Piscitota S.A.




Fuente: Autor

Los procesos de direccionamiento estratégico son aquellos que conforman el soporte para el establecimiento de las políticas y estrategias de la compañía, asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios además del compromiso y revisiones por parte de la dirección. Se presenta un ejemplo en la **Ilustración 4:** Caracterización de procesos de direccionamiento Piscitota S.A. pero en su totalidad se pueden observar en Anexo B


Los procesos misionales son aquellos que generarán un valor agregado a la empresa, proporcionaran el resultado previsto por la empresa para cumplir con su objeto social. **Ilustración 5:** Caracterización de procesos misionales Piscitota S.A. Los procesos de Apoyo son aquellos que soportan los procesos estratégicos y su desarrollo va en pro de los procesos misionales sean eficaces y eficientes. **Ilustración 6:** Caracterización de procesos de apoyo Piscitota S.A.

Ilustración 4: Caracterización de procesos de direccionamiento Piscitota S.A.

	CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		
	MACROPROCESO	PROCESO	VERSION 1
	ESTRATEGICOS	DIRECCIONAMIENTO	Fecha : DICIEMBRE 2015
ALCANCE	OBJETIVO/DESCRIPCION	SUBPROCESOS	PERFILES
Este proceso es propiedad del gerente y la junta directiva. Sin embargo se despliega en toda la organización	Garantizar el cumplimiento racional y coherente de las metas y propósitos, por medio de la revisión permanente de los objetivos empresariales, con el fin de hacerla operativa.	FORMULACION PLAN ESTRATEGICO Disponer de una herramienta gerencial que permita a la alta gerencia de la organización controlar, verificar, retroalimentar y planificar las actividades administrativas y operativas, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos	Titulo profesional en áreas administrativas o jurídicas. Titulo de posgrado en gerencia de mercadeo. Experiencia de 2 años en el desempeño de funciones directivas.
RESPONSABLE DEL MACRO PROCESO :		MERCADEO Proceso de desarrollo de relaciones con clientes, el descubrimiento de sus necesidades, ajuste de los productos para satisfacer las necesidades del cliente potencial adecuadamente	
Gerente		PRESENTACION DE INFORMES: Actividad mediante la cual se entrega información veraz y oportuna referente a la gestión en cada uno de los procesos de PISCITOTA SA	
RESPONSABLE DEL PROCESO :		COMUNICACIÓN : Definir y ejecutar mecanismos de comunicación en el nivel interno , buscando igualmente la satisfacción de los clientes grupos de interés de la Empresa.	
Gerente			
INDICADORES	INFRAESTRUCTURA	EQUIPOS	REQUISITOS
*Índice de eficacia en la presentación de informes a los grupos de Interés de la organización	Oficina	Computador	*Requisitos legales y/o normativos *Requisitos Exigidos por la compañía. *Requisitos exidos por los clientes.
*Índice de cumplimiento de metas financieras *Porcentaje de tareas realizadas. *N° de Comunicados internos Emitidos.	DOCUMENTOS SOPORTE		
	Plan estrategico -Plan de Gestión-Planes Operativos -Manual de Calidad.		
CONTROL			
Junta Directiva			
ELABORO: PAULA A. BOTIA	REVISÓ: Claudia Amezquita	APROBO :	


FUENTE: Elaboración propia

Ilustración 5: Caracterización de procesos misionales Piscitota S.A.

	CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		
	MACROPROCESO	PROCESO	VERSION 1
	MISIONAL	CULTIVO	Fecha :
ALCANCE	OBJETIVO/DESCRIPCION	SUBPROCESOS	PERFIL DE CARGOS
Las especificaciones de este proceso serán determinantes para garantizar la calidad del producto en la etapa de cosecha.	Conocer detalladamente los principios de Producción Acuícola para la piscicultura, abarcando todo su proceso, desde su crianza y alimentación hasta la cosecha, y haciendo énfasis principal en las Especificaciones de Calidad e Inocuidad con la finalidad de ue Piscitota sa desarrolle y logre un mayor posicionamiento en el mercado.	Cultivo: Consiste en la siembra de alevino de 10 gr - 12 gr con los mejores estandares de calidad para brindar un crecimiento optimo y sano	Hombres de 18 a 30 años conocimientos de natacion
RESPONSABLE DEL MACROPROCESO			
Coordinador de Cultivo			
RESPONSABLE DEL PROCESO			
Coordinador de Cultivo			
INDICADORES	INFRAESTRUCTURA	EQUIPOS	REQUISITOS
% cumplimiento de producción : (Cantidad de materia prima procesada / Cantidad de materia prima planeada para producción)	Jaulas, Mallas, Salvavidas, Dotacion personal		*Registro Sanitario Invima. *Cumplimientos legales (Decreto 4444 de 2005). *Requisitos Exigidos por los clientes. *Demas Normatividad Vigente.
CONTROLES	DOCUMENTOS SOPORTE		
ICA- COORPOBOYACA- ADMINISTRACION PISCITOTA SA	Programa de Produccion - Programa de alimentacion y Alevinaje		
ELABORO: Paula A Botia	REVISO : Claudia Amezquita	APROBO :	

FUENTE: Elaboración propia

Ilustración 6: Caracterización de procesos de apoyo Piscitota S.A.

	CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		
	MACROPROCESO	PROCESO	VERSION 1
	APOYO	GESTION DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS	
ALCANCE	OBJETIVO/DESCRIPCION	SUBPROCESOS	PERFILES
<p>Todas las acciones que impliquen manejo de activos</p> <p>RESPONSABLE DEL MACROPROCESO</p> <p>Subgerente Administrativo</p> <p>RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Subgerente Administrativo</p>	<p>Promover la administración eficiente de los recursos financieros que hacen parte del presupuesto de la entidad,</p>	<p>PLANEACION Y DISEÑO DEL PRESUPUESTO Establecer guías que deben seguirse al momento de proyectar el presupuesto de ingresos , gastos e inversiones para cada año.</p>	Gerente-Subgerente Administrativo
		<p>EJECUCION DE INGRESOS Registrar el recaudo de ingresos a la entidad, a fin de contar con la información real y oportuna que permita establecer indicadores de efectividad en la generación de ingresos.</p>	Auxiliar Administrativo
		<p>EJECUCION DE EGRESOS Garantizar que los compromisos que adquiere la entidad estén legalmente soportados para cumplir con las obligaciones .</p>	Auxiliar Administrativo
		<p>FACTURACION: Realizar en forma agil, oportuna, completa , clara y correcta la liquidación de las cuentas de cada uno de los usuarios que asisten al Hospital con el fin de cobrar y recaudar el valor de los</p>	Auxiliar Administrativo
		<p>CARTERA Suministrar la información oportuna y veraz, de los deudores de la Entidad, con el objeto de controlar las cuentas por cobrar, sus vencimientos y recaudos.</p>	Auxiliar Administrativo
		<p>CAJA MENOR Administrar de forma adecuada el fondo de caja menor, siguiendo las instrucciones de racionalidad y economía que permitan las buenas prácticas en su administración</p>	Auxiliar Administrativo
INDICADORES	INFRAESTRUCTURA	EQUIPOS	REQUISITOS
<p>Ingresos: $(\text{Total de Recaudos mes actual} / \text{Total Recaudos mes año anterior}) * 100$</p> <p>Egresos: $(\text{Egresos del periodo anterior} - \text{egresos del mismo periodo actual} / \text{egresos})$</p>	Oficina	Computador Telefono	<p>*Cumplimiento requisitos exigidos por la organización</p> <p>*Cumplimiento de normatividad contable vigente en colombia, Decreto 2649 y Decreto 2650.</p>
<p>Utilidad: $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$</p>	DOCUMENTOS SOPORTE		<p>*Cumplimiento de practicas y politicas financieras internas.</p>
	Presupuesto de ingresos y gastos		
ELABORO: Paula Botia	REVISÓ: Claudia Amezquita	APROBO	

FUENTE: Elaboración propia

5. METODOLOGIA

La metodología pertinente para la evaluación y propuesta de mejoramiento al sistema de control interno se realizara en la empresa PISCITOTA S.A, con sus procesos estratégicos (ilustracion4), misional (ilustracion5), y de apoyo (ilustracion6); Estos caracterizados con el método gráfico.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

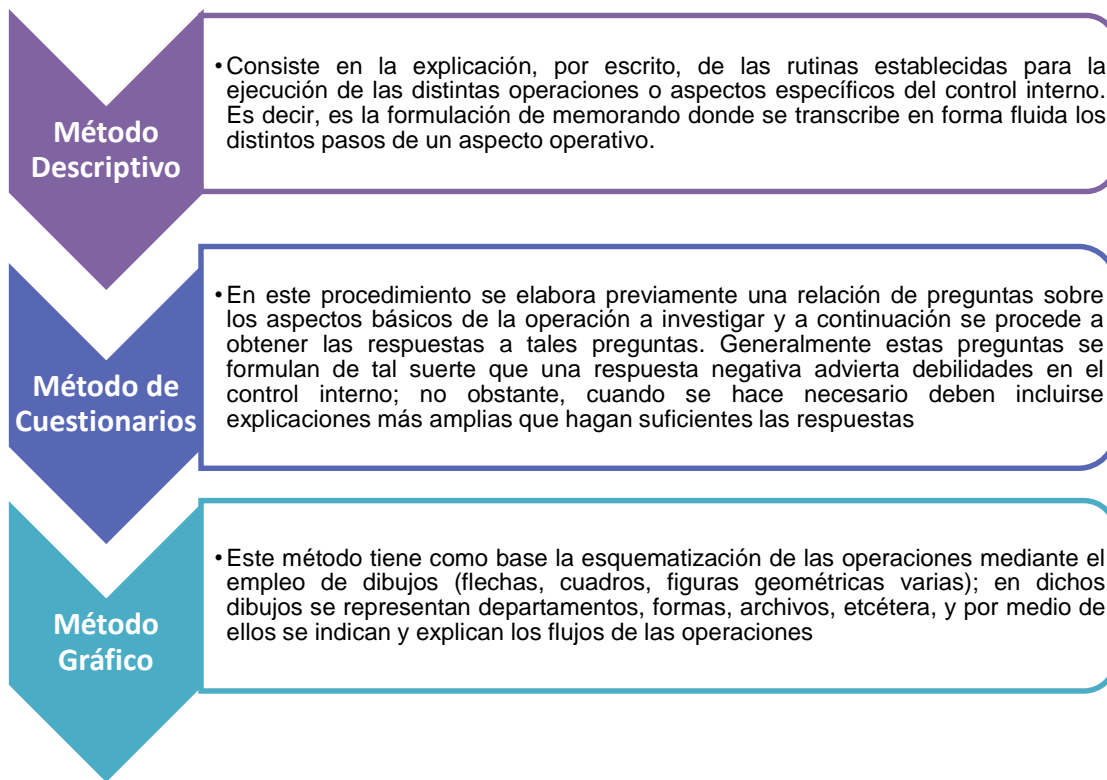
Descriptivo: El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto significa, decir cómo se manifiesta y cómo es determinado fenómeno. Por lo tanto este trabajo busca evaluar el estado actual de la organización en cuanto a las actividades diarias, este para someterlas a un análisis general, clasificar, evaluar datos y dar conclusión a los que se enfrenta la empresa para el logro de los objetivos empresariales.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto el método de investigación es el método inductivo, este consiste en obtener conclusiones como es el estado actual del sistema de control interno adicionalmente el método de análisis partiendo de la evaluación individual de los elementos de control existentes en PISCITOTA S.A, y así presentar una propuesta de mejoramiento del mismo.

En seguida se exponen los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una organización¹⁷:

¹⁷ MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel. Elementos De Auditoria. Editorial: Thomson. Quinta edición. Octubre 2002. Pág. 29



5.3. FUENTES Y TECNICAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

5.3.1. Encuestas

La información para la evaluación del Sistema de Control Interno es recopilada por medio de cuestionarios (ver anexo C – Encuestas al personal), que tiene como objetivo evaluar cada uno de los componentes del mismo, como se describe en la ilustración 7, apoyado de la metodología del informe COSO.

Ilustración 7: Componentes del sistema de control interno.



FUENTE: Cuenca Mayra, "Diseño del sistema de control interno para inventarios en la empresa de servicios octotrade", mayo 2015.

5.3.1.1. Población y muestra

La muestra para la aplicación de la encuesta se tomó a 16 de 33 funcionarios debido a su antigüedad y conocimiento de la información respecto a personal nuevo o del que dentro de sus responsabilidades no está conocer la información incluida en las encuestas y que seguramente al interrogarlas el desconocimiento podía desviar los resultados reales.

5.3.1.2. Evaluación de resultados

Las respuestas de las encuestas realizadas son tabuladas y se realiza un análisis en forma narrativa de las debilidades encontradas por cada componente; las respuestas están limitadas a 5 posibles respuestas como se describe en la tabla 1 posteriormente se promedian para tener una calificación total por componente y como producto final un sistema de control que es interpretado de acuerdo a la tabla 2 Rangos de interpretación del diagnóstico del sistema de control interno.

Tabla 1: interpretación de valores

Valor	Descripción	Valor	Descripción
0	No sabe	3	Se cumple aceptablemente.
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente

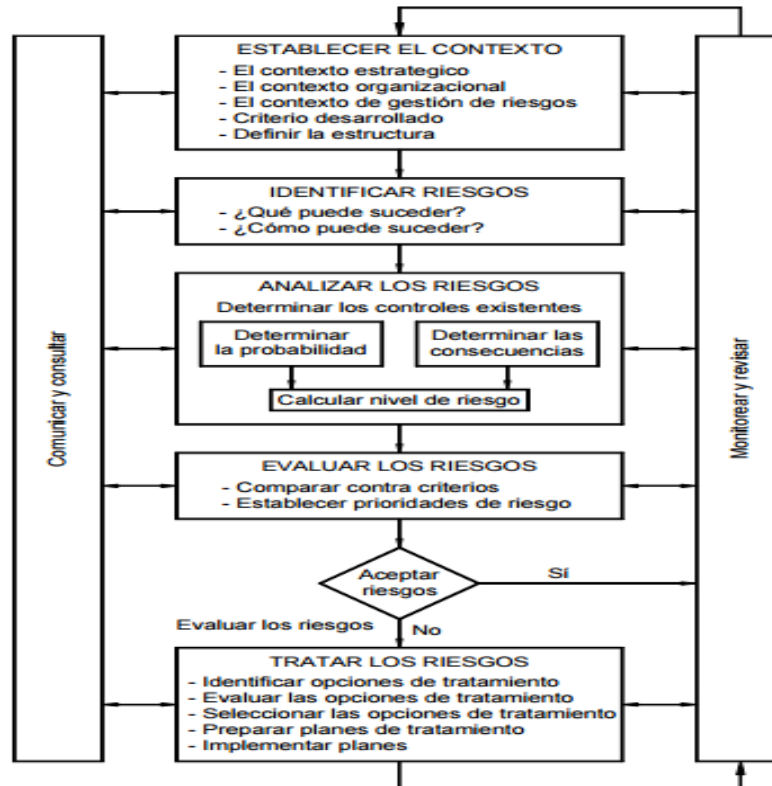
Tabla 2: RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Rango 0.0 – 1.9: Insuficiencia Crítica
Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente
Rango 3.0 – 3.9: Adecuado
Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio

5.3.2. Análisis de riesgos

La sistemática propuesta para realizar el proceso de identificación, análisis y evaluación de los riesgos por procesos, se seguirá la metodología para la gestión del riesgo como lo describe la norma técnica colombiana 5254. Ver ilustración 8.

ILUSTRACION 8: Proceso de gestión del riesgo.



FUENTE: Norma Técnica Colombiana 5254

Con los riesgos identificados se establecen la probabilidad de ocurrencia e impacto con el fin de entender el riesgo, este es considerado como se ilustra en la matriz de frecuencia e impacto que se describe en la tabla 3, posteriormente se estima el riesgo inherente que sirve para tomar decisiones.

Tabla 3: Matriz frecuencia e impacto

CALIFICACION DE LA PROBABIDAD		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Dos veces en 1 año
2	MEDIA	entre 3 y 5 veces al año
3	ALTA	Más de 5 veces al año

CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO					
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCION EN TERMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	DESCRIPCION EN TERMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	Perdidas hasta de \$2.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación menos de una hora	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 20%	Leve afectación de la imagen 1 cliente
10	MODERADO	Perdidas entre \$2.100.000 y \$5.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación entre 1 y 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos entre un 20% y un 35%	Solo conocimiento en las instalaciones
20	CATASTROFICO	Mas de \$5.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación entre 4 horas a 1 día	Se afecta el logro de los objetivo en mas del 35%	De conocimiento externo y a nivel regional

Fuente: MONTAÑA, Zulma “Diseño de un sistema de gestión de riesgos para la cámara de comercio de Sogamoso”2015, Pag 61

Posteriormente realizada la identificación y análisis de los riesgos se efectuó una valoración de este de acuerdo a la escala establecida en la matriz formulada para la evaluación del riesgo, la valoración indicara el grado de exposición de la entidad al riesgo.

Esta matriz está basada en la probabilidad de que el riesgo ocurra de acuerdo al de la empresa, es decir las veces que esta se haya podido presentar o la posibilidad de que ocurra según las condiciones de su actual funcionamiento, este podría ser clasificado según sea el caso en aceptable, moderado e importante para de esta manera al obtener su priorización se logren establecer las acciones adecuadas para el tratamiento. La matriz que se utilizó para la evaluación del riesgo se observa en la ilustración 9

Ilustración 9: Matriz de riesgos

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir.	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	Leve	Moderado	Catastrófica
	VALOR	5	10	20

Fuente: Departamento administrativo de la función pública. “guía de administración del riesgo”

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle controles para mitigar el riesgo inherente (riesgo inicial); para su determinación se definió de acuerdo a los criterios de valoración de la tabla 4

Tabla 4: CRITERIOS DE VALORACION DEL RIESGO

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
No existen los controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existen no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	Cambie el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles son efectivos y están documentados	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta al impacto o la probabilidad)

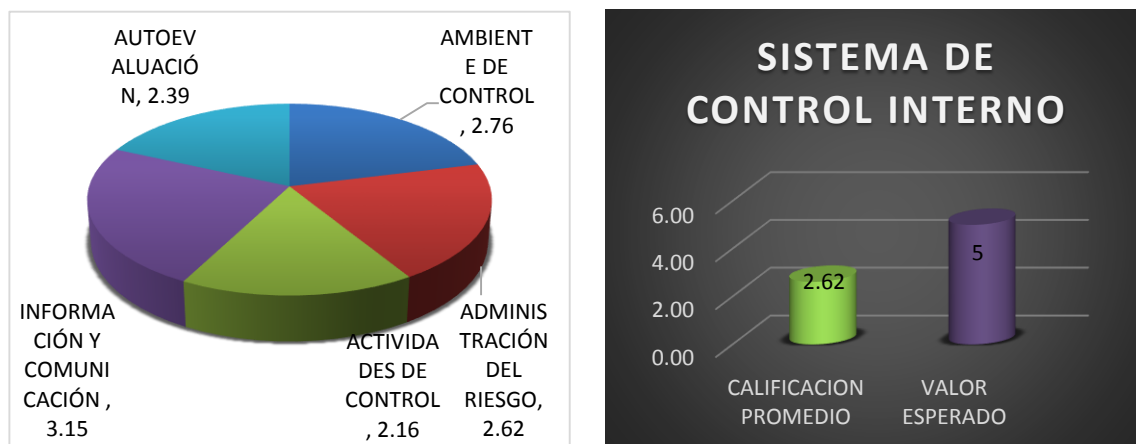
FUENTE: MONTAÑA, Zulma “Diseño de un sistema de gestión de riesgos para la cámara de comercio de Sogamoso”2015, Pag 61

6. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA LA EMPRESA PISCICULTURA LAGO DE TOTA S.A “PISCITOTA SA”.

6.1. ANALISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EXISTENTE EN PISCITOTA S.A

Para el desarrollo del trabajo, en primera medida fue necesario conocer el estado actual del control interno en la compañía, el cual solo fue posible obtenerlo mediante una evaluación a los cinco componentes del sistema de control interno.

Tabla 5: EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ORGNIZACIONAL DE PISCITOTA SA.



De acuerdo a los resultados de la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el control interno en Piscitota S.A es insuficiente ya que se encuentra en un puntaje promedio de 2,62 donde el máximo es 5 (ver tabla 5), lo que concluye la necesidad fortalecer el sistema de control interno con el fin de lograr los objetivos empresariales adicionalmente disminuir las circunstancias negativas en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Las principales debilidades encontradas en el sistema de control interno por procesos fueron:

- No se encontraban definidos claramente los procesos de Piscitota SA.
- La empresa no cuenta con mapas de riesgos siendo de gran importancia para organizar y visualizar la magnitud de los mismos.
- Las políticas de operación no son suficientes para el buen desarrollo de las actividades diarias.
- Ausencia de auditoría interna.

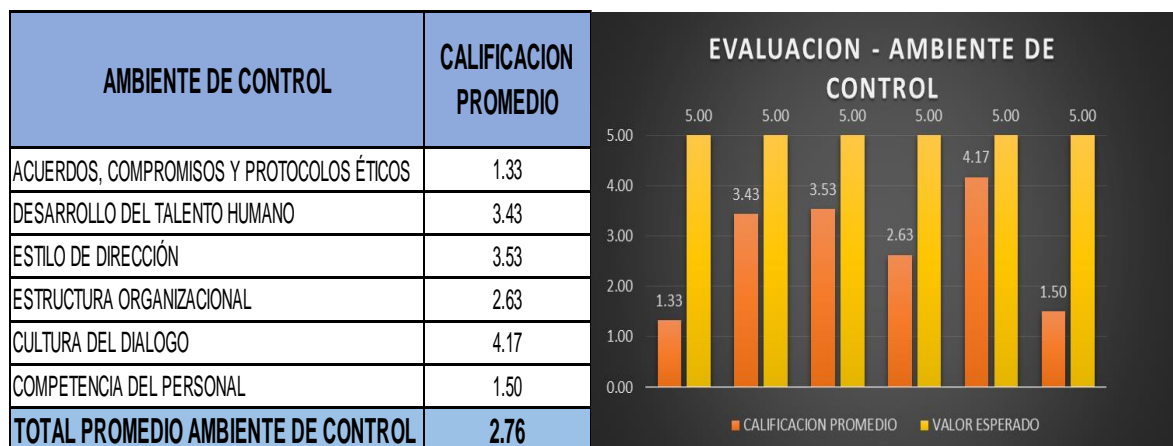
A continuación en la tabla 6 se presentan los resultados del sistema de control interno segregados por procesos:

Tabla 6: EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR PROCESOS.

ELEMENTOS	CALIFICACION TOTAL PROMEDIO	CALIFICACION PROCESOS ESTRATEGICOS	CALIFICACION PROCESOS MISIONALES	CALIFICACION PROCESOS APOYO
AMBIENTE DE CONTROL	2.76	2.72	2.83	2.72
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	2.62	2.61	2.59	2.66
ACTIVIDADES DE CONTROL	2.16	2.17	2.18	2.13
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	3.15	3.15	3.17	3.14
MONITOREO	2.39	2.38	2.35	2.43
TOTAL PROMEDIO	2.62	2.61	2.62	2.62

Los resultados de la evaluación detallados por componente de sistema de control interno se describen a continuación:

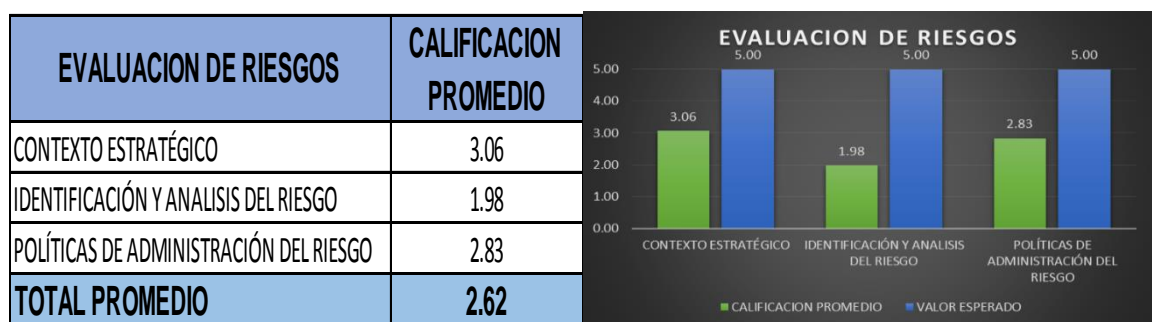
6.1.1. Tabla 7: EVALUACION – COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.



Fuente: Encuestas

ANALISIS: Para el ambiente de control se realizaron 21 preguntas de las cuales su calificación al ser ponderada permite determinar que este elemento alcanzo un puntaje de 2.76 sobre 5, lo cual indica un desarrollo insuficiente ya que todos los encuestados afirmaron no contar con un manual de conducta ética, pues este no ha sido elaborado, sin embargo los empleados desarrollan sus actividades con el compromiso que les genera ser parte de la organización, pero con falta de principios y conductas que permitan el desarrollo adecuado de sus capacidades y el crecimiento reciproco; adicionalmente manifiestan no conocer de forma documentada ni comunicada la misión, visión y metas de la empresa, siendo esto una gran falencia debido a que genera falta de identidad y poca pertenencia con la empresa, además de desconocer totalmente los horizontes y metas de la compañía, esto evidencia la falta de compromiso de la administración en la mejora continua de los procesos; en cuanto a la gestión del talento humano y los demás componentes que permiten el desarrollo continuo de las operación, tomando como componente primordial el personal en el desarrollo del objeto social de toda compañía; cabe resaltar que se realizan continuamente capacitaciones concernientes a la producción y las buenas prácticas de la labor, lo cual no es evaluado ni revisado periódicamente a fin de vigilar el desempeño en las actividades de los empleados y la efectividad de estas en el desarrollo de todos y cada uno de los procesos lo que no garantiza la eficiencia de las capacitaciones realizadas por la empresa con el fin de mejorar las aptitudes del personal.

6.1.2. Tabla 8: EVALUACION – COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS.



Fuente: Encuestas

ANALISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario de evaluación y como se demuestra en la tabla consolidada, el componente correspondiente a la evaluación de riesgos cuenta con un puntaje en

promedio de 2.62 sobre 5, el cual corresponde al 52% de cumplimiento total, esto debido a que Piscitota S.A. ha establecido y difundido a sus empleados, objetivos globales de la empresa para una mejora continua pero no ha desarrollado actividades con la participación de los funcionarios para valorar los riesgos. Esta valoración es la identificación de los factores de riesgos tanto internos como externos en las diferentes áreas de la empresa, lo que forma una base de cómo administrarlos adecuadamente ya que actualmente se manejan de forma correctiva y no preventiva, convirtiéndose en una gran falencia en el control de los mismos.

En la aplicación de las encuestas también se evidencio que la gerencia tampoco cuenta con mapas de riesgos que permitan visualizar la magnitud que implican estos y por lo tanto no genera las estrategias ni las medidas necesarias para eliminar o mitigar los riesgos.

6.1.3. Tabla 9: EVALUACION – COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.

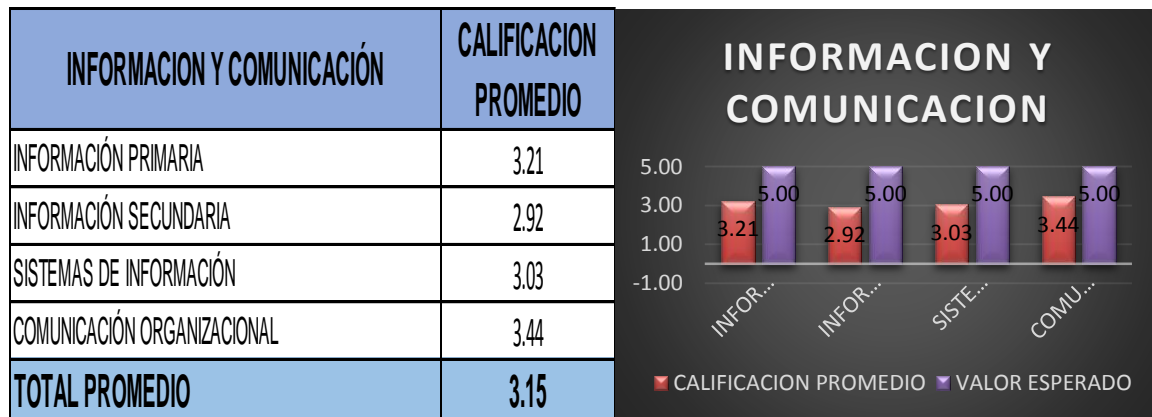


Fuente: Encuestas

ANALISIS: De acuerdo con los resultados obtenidos en el componente actividades del control, se observa que cuenta con un puntaje promedio de 2.16 donde el máximo es de 5, el cual corresponde al 43% de cumplimiento, lo que indica que Piscitota SA cuenta con políticas de operación no suficientes para el buen desarrollo de las actividades diarias pues no contribuyen al logro de los objetivos empresariales; la totalidad de los encuestados afirma tener la responsabilidad en la construcción del manual de procedimientos debido a que consideran la importancia de conocer las instrucciones y responsabilidades que se tienen en el cargo que ocupan dentro de la compañía ya que para todos no están definidos claramente ni han sido socializados, de igual forma los resultados

indican que la documentación que se está llevando de todas las operaciones realizadas, es producto de la identificación de los puntos de control pero hay vacíos documentales en partes de los procesos lo cual conlleva a la ausencia de indicadores que brinden un mejor control para el proceso.

6.1.4. Tabla 10: EVALUACION – COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN



Fuente: Encuestas

ANALISIS: La calificación promedio obtenida es de 3.15 sobre un total de 5, ubicándose en un cumplimiento adecuado.

La administración afirma estar satisfecha con la calidad de información suministrada considerándola oportuna y confiable además de permitirles tomar decisiones justo a tiempo, sin embargo es necesario implementar procedimientos que fortalezcan el flujo y el buen manejo de la misma.

Los sistemas de información cuentan con niveles de acceso diseñados para la protección de esta además de la capacidad de generarla de acuerdo a las especificaciones del usuario, no obstante es recomendable hacer y mantener copias de seguridad ya que es un excelente soporte en caso de pérdida o daño de la información.

Para la empresa es un complemento que la información esté relacionada directamente con la comunicación ya que ayuda a verificar que las medidas aplicadas en los diferentes puntos de control estén siendo efectivas y de lo contrario que permita identificar falencias y oportunidades de mejora.

6.1.5. Tabla 11: EVALUACION – COMPONENTE MONITOREO

MONITOREO	CALIFICACION PROMEDIO
MONITOREO	2.39
TOTAL PROMEDIO	2.39



Fuente: Encuestas

ANALISIS: La calificación promedio para el monitoreo es de 2.39 sobre 5 el cual es el máximo a obtener lo que significa un 48% de cumplimiento ubicándose en un nivel insuficiente.

Esto es producto de que aunque la gerencia revisa los controles existentes para asegurarse de que están siendo aplicados actualmente no se realizan revisiones periódicas a los procesos y procedimientos siendo este de gran importancia para el mejoramiento continuo de las actividades, adicionalmente si no se realiza se puede generar mayor incertidumbre en la toma de decisiones originado pérdidas económicas y problemas administrativos y operativos en la organización sin la posibilidad de tener alternativas que minimicen los impactos negativos que generen en la empresa.

6.2. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO Y PROCEDIMIENTO

Una vez caracterizados los procesos más importantes de Piscitota SA y con conocimiento del entorno a partir de la evaluación al sistema de control interno realizada a la empresa se establecieron aquellos riesgos que inciden en la falta de inspección en cada uno de las actividades que conforman el mapa de macro procesos diseñado (Ilustración 3: Mapa de macro procesos Piscitota S.A), aquí se realizó la identificación de aquellos eventos que de forma potencial y de origen interno o externo pueden colocar en riesgo el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales además de los efectos que estos pueden generar a la imagen y correcto funcionamiento de la empresa.

Los principales riesgos por proceso estratégico (ilustración 10), misionales (ilustración 11) y de apoyo (ilustración 12) fueron priorizados y clasificados según la afectación a los elementos del SCI siendo:

E1= Afecta directamente al componente ambiente de control

E2= Afecta directamente al componente administración de riesgos

E3= Afecta directamente al componente actividades de control

E4= Afecta directamente al componente información y comunicación

E5= Afecta directamente al componente de monitoreo

ILUSTRACION 10 RIESGOS POR PROCESO ESTRATEGICO

RIESGOS EN EL PROCESO ESTRATEGICO					
Probabilidad	Valor				
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado	E1 - E3	30 Zona de riesgo importante No se establece un proceso concertado a la implementación y seguimiento de los objetivos del plan estratégico. Que los clientes recurran a más de una persona para ser atendidos. inexactitud en el cronograma de informes Desconocimiento	60 Zona de riesgo inaceptable
			E1 - E4		
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable E1- E2 El plan estratégico no es ejecutado como se plantea.	E1-E3	20 Zona de riesgo moderado En la etapa de la elaboración del plan estratégico no se tienen en cuenta todas las necesidades de la Empresa. El plan estratégico no es aprobado por la gerencia. Insuficiente información entre áreas Inexactitud en el cronograma de informes Demora	40 Zona de riesgo importante E1-E5 Establecimiento de metas inalcanzables E1-E4 No escuchar al cliente atenta y cordialmente TODOS Pérdidas de información
			E2-E3		
Baja	1	5 Zona de riesgo Aceptable E2-E4 Incumplimiento	E1- E3	10 Zona de riesgo Tolerable Poca planificación del desarrollo Realizar una estimación de Oferta y no cumplir.	20 Zona de riesgo moderado Venta del producto sin características de calidad. TODOS
			E2-E4		
IMPACTO VALOR		Leve 5	Moderado 10		Catastrófica 20

ILUSTRACION 11 RIESGOS POR PROCESOS MISONALES

RIESGOS EN LOS PROCESOS MISONALES				
Probabilidad		Valor		
Alta	3	15 Zona de riesgo Moderado	30 Zona de riesgo importante	60 Zona de riesgo inaceptable
			E1-E2 Sedimentos E1-E2 Caída	E2-E3 Fuga de alevinos en las jaulas de producción.
Media	2	10 Zona de riesgo Moderado	20 Zona de riesgo Moderado	40 Zona de riesgo importante
			E2-E3-E5 Peso erróneo E2-E3-E5 Desperdicio E1-E2 Lesiones E2-E4 Materia Prima costosa	E2-E3 Cambios en el oxígeno del agua
Baja	1	5 Zona de riesgo Inseguridad	10 Zona de riesgo Moderado	20 Zona de riesgo Moderado
			E1-E2 Maltrato por golpes al ingreso de la semilla a la finca. E1-E2 Disminución excesiva de precios E2-E4	E1-E4 Sobrealimentación o subalimentación E2 Energía eléctrica Imagen TODOS
IMPACTO VALOR		Leve 5	Moderado 10	Catastrófica 20

ILUSTRACION 12 RIESGOS POR PROCESOS DE APOYO


RIESGOS EN LOS PROCESOS DE APOYO				
Probabilidad		Valor		
Alta	3	15 Zona de riesgo Moderado Falta de incentivos y estímulos. E1-E3	30 Zona de riesgo importante	60 Zona de riesgo inaceptable
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable Inoportunidad para mantener la información depurada y actualizada Incumplimiento del programa de inducción Afilación extemporánea a la seguridad Social E2-E4 E1-E4 E1-E2	20 Zona de riesgo Moderado	40 Zona de riesgo importante
			E2-E3 Registro presupuestos incorrectos E2-E3 Información no Real E2-E3 Remisiones erradas E3-E4 Pago gastos sin suficiente documentación E2-E5 Información errónea y fuera de tiempo E2-E3 Falta de productos por facturar E2-E3 Pérdida de los soportes de caja menor. E1-E3-E4 Incumplimiento del perfil	TODOS Pérdida de dinero en caja menor E1 Clima laboral
Baja	1	5 Zona de riesgo Aceptable	10 Zona de riesgo Tolerable	20 Zona de riesgo Moderado
			E2-E3 Subvaloración de gastos o sobreestimación de ingresos. E2-E3 Pérdida de la información E2-E3 Crecimiento en el monto y edad de la cartera	E4 Pérdida de Información E2-E4 Fraude en la Información financiera de la empresa. Falta de Capacitación y Formación TODOS
IMPACTO		Leve	Moderado	Catastrófica

Para tener el producto anterior cada uno de los procesos que forman parte el mapa sugerido se analizó minuciosamente cada una de las actividades que normalmente se realizarían y las posibles fallas que pudieran ocurrir según el resultado del análisis preliminar en cada una, de forma que pudiera afectar el adecuado desarrollo de estas. La identificación de los riesgos contempla:



Teniendo en cuenta estos parámetros mencionados se realizó la identificación y análisis para cada proceso, contemplando los riesgos estratégicos, operativos y financieros como lo destaca la ilustración 13 Identificación de riesgos misionales que se tomó como ejemplo y en su totalidad se observa en el anexo D Identificación y Análisis de Riesgos en los procesos.


ILUSTRACION 13: Identificación de riesgos misionales

	PISCICULTURA LAGO DE TOTA S.A.		CÓDIGO: IRM-1	FECHA: FEBRERO/16
			VERSIÓN: 1	Página: 1
			TIPO DE DOCUMENTO	
Componente : ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Basado en Procesos.				
Elemento : IDENTIFICACIÓN DEL RIESGOS				
Formato : Identificación de Riesgos - Procesos				
Nombre del Proceso: MISIONALES				
Objetivo :Asegurar el compromiso de todos los integrantes de Piscitota Sa para el buen funcionamiento de la misma				
Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
CULTIVO				
Cambios en el oxígeno del agua	Variaciones en el oxígeno del agua determinadas por eventos meteorológicos	Condiciones climáticas	Disminución o aumento de temperaturas.	Alteraciones en crecimiento de los peces
Maltrato por golpes al ingreso de la semilla a la finca.	Inadecuado manejo en el envío de animales desde el embarque hasta el desembarque	proveedor	Transporte- oxígeno	mortalidad de animales
Fuga de alevinos en las jaulas de producción.	Perdida o escape de animales	Operarios del cultivo	Descuido de operarios, mallas defectuosas	Perdidas económicas.
Sobrealimentación o subalimentación	Mala alimentación a los animales	Personal idóneo para esta labor	Falta de capacitación	Perdida de alimento- Perdida en la producción
Sedimentos	Descomposición de excremento de la trucha y alimento que se sale de la jaula	Medio ambiente	Mala alimentación -	Daños ambientales- pérdidas económicas
Caída	Se puede presentar caída de un operario al lago por desequilibrio, por piso liso o distinto nivel	mal estado de las pasarelas	Descuido del operario	Lesiones personales
TRUCHA ENTERA - DESHUESADA				
Peso erróneo	Malos métodos para pesar los animales	Operarios del cultivo	balanzas si calibrar- descuido de operarios	Perdida económica
Inseguridad	Robo de producto	Operarios y manipuladores	Falta de sentido de pertenencia	Perdida de inventarios
Energía eléctrica	Se presentan fallas en la energía eléctrica.	Empresa de energía	Pago extemporáneo de servicios- cortes eléctricos	Producto sin refrigeración - descomposición del animal
Desperdicio	Perdida de carne en el deshuesado	Operarios de planta	Falta de capacitación,	Perdida económica
Lesiones	Trucha con muestras de maltrato (moretones)	Mala manipulación del producto	Falta de capacitación,	Perdida económica
COMERCIALIZACION				
Disminución excesiva de precios	Precio de mercado por debajo del costo de producción	Competencia- fuentes externas	Altos volúmenes de producto en el mercado	Perdida económica
Materia Prima costosa	alevinos y alimento costoso	Proveedores	Factores económicos nacionales	Disminución de producción
Imagen	Insatisfacción de los clientes hacia el producto adquirido	clientes	Productos en malas condiciones	Perdida de clientes
Elaborado por: PAULA A. BOTIA			Fecha: FEBRERO/16	
Revisado por: CLAUDIA AMEZQUITA			Fecha: FEBRERO/16	
Aprobado por:			Fecha:	

En la ilustración 14 se presenta la evaluación de los riesgos de los procesos misionales; Teniendo en cuenta la matriz de riesgos (Ilustración 9), consiguiendo determinar aquellos que son necesarios priorizar por la valoración obtenida. Ver Anexo E Evaluación de Riesgo

Las acciones correctivas son actividades que permiten mejorar significativamente los procesos y procedimientos que lleva a cabo cada organización en el desarrollo de sus objetivos empresariales, mitigando incertidumbre y permitiendo el cumplimiento eficaz de todas las políticas que conllevan al mejoramiento continuo de la organización en términos de competitividad y estabilidad financiera; dentro de las acciones correctivas diseñadas para Piscitota SA se pensó en crear mecanismos que permitan la disminución o erradicación total de cada uno de los riesgos inherentes a cada proceso de la organización como se muestra en la ilustración 15, con acciones pero en su totalidad se muestra en el anexo E; es recomendable siempre tener medidas preventivas en la detección de riesgos ya que permiten que no se originen situaciones negativas o indeseables para las empresas, permitiendo consolidar las organización y su permanencia en los mercados.

ILUSTRACION 14: Valoración de riesgos

									CÓDIGO: ERM1		FECHA: Mayo /16		
									VERSIÓN:1		Página: 1		
Componente : ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Basado en Procesos.													
Elemento : E VALUACION DE RIESGO													
Formato : Identificación de Riesgos - Procesos													
Nombre del Proceso: MISIONALES													
Objetivo :Asegurar el compromiso de todos los integrantes de Piscitota Sa para el buen funcionamiento de la misma													
Riesgos	Causas	Efectos	CALIFICACION					EVALUACION RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES		RIESGO RESIDUAL	ACCIONES	RESPONSABLE
			PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR	RESULTADO		SI	NO			
CULTIVO													
Cambios en el oxigeno del agua	Disminucion o aumento de niveles de oxigeno	Alteraciones en crecimiento de los peces- mortalidad	MEDIA	2	CATASTROFICO	20	40	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	Medicion del oxigeno en el agua dos veces al dia en diferentes puntos del cultivo		ZONA DE RIESGO MODERADA	Ondulacion del agua de manera mecanica con la lancha	Operario encargado
Maltrato por golpes al ingreso de la semilla a la finca.	Transporte- oxigeno	Mortalidad de animales	MEDIA	2	MODERADO	10	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Medicion de la temperatura del tanque transportador y del agua de recepcion.		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Aclimatacion del ambiente de transporte del ambiente transportador al de recepcion	Operario encargado
Fuga de alevinos en las jaulas de producción.	Descuido de operarios, mallas defectuosas	Perdidas economicas.	ALTA	3	CATASTROFICO	20	60	ZONA DE RIESGO INACEPTABLE	Levantamiento de mallas dos veces por semana para verificar estado de las mismas, antes de cada traslado, siembra y lavado de las mismas.		ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	Si la malla esta totalmente dañia se cambia si esta rota se coce y supervicion del cordon de seguridad	Operario encargado
Sobrealimentación o subalimentación	Falta de capacitacion	Perdida de alimento- Perdida en la producción	BAJA	1	CATASTROFICO	20	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Medicion de oxigeno y temperatura y cantidad de animales por jaula, ajuste de tabla de alimentacion semanal.		ZONA DE RIESGO MODERADA	Apartir de la medicion de los parametros se define la cantidad de bultos para alimentar diariamente, si el estandar es demasiado bajo se destinamedia racion, si el estandar esta en cero(oxigeno) los animales se ponen en ayuno indefinido	Director y coordinador de cultivo
Sedimentos	Mala alimentaciòn - deficiente lavado de mallas	Daños ambientales- perdidas economicas	ALTA	3	MODERADO	10	30	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	Revison de mallas		ZONA DE RIESGO MODERADA	Lavado diario de mallas, capacitacion de adecuado metodo de alimentacion y supcion	Operario encargado
Caida	Descuido del operario	Lesiones personales	ALTA	3	MODERADO	10	30	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	Elementos de proteccion personal y revison de adecuado uso de los		ZONA DE RIESGO MODERADA	La utilizacion de metodos de salvamento y primero auxilios, y reporte a arl	Director y coordinador de cultivo

ILUSTRACION 15: Valoración de riesgos con acciones

									CÓDIGO: ERM1			FECHA: Mayo /16	
									VERSIÓN:1			Página: 1	
Componente : ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. Basado en Procesos.													
Elemento : E VALUACION DE RIESGO													
Formato : Identificación de Riesgos - Procesos													
Nombre del Proceso: MISIONALES													
Objetivo :Asegurar el compromiso de todos los integrantes de Piscitota Sa para el buen funcionamiento de la misma													
Riesgos	Causas	Efectos	CALIFICACION					EVALUACION RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES		RIESGO RESIDUAL	ACCIONES	RESPONSABLE
			PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR	RESULTADO		SI	NO			
TRUCHA ENTERA - DESHUESADA													
Peso erróneo	Basculas si calibrar- descuido de operarios	Perdida economica	MEDIA	2	MODERADO	10	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Masas de calibracion de 20kg, supervicion		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Capacitacion personalizada,	Director de planta
Inseguridad	Falta de sentido de pertenencia	Perdida de inventarios	MEDIA	2	LEVE	5	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Requisas y revision de camaras.		ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Memorandos.	Coordinador de planta
Energia electrica	Pago extemporaneo del servicios- cortos electricos	Producto sin refrigeracion - descomposicion del animal- cesion labores	BAJA	1	CATASTROFICO	20	20	ZONA DE RIESGO MODERADA		X	ZONA DE RIESGO MODERADA	Reporte inmediato a la empresa de energia	Director y coordinador de planta
Desperdicio	Falta de capacitacion,	Perdida economica	MEDIA	2	MODERADO	10	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Supervision del encargado de control de calidad		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Capacitacion personalizada	Director de planta
Lesiones	Falta de capacitacion	Perdida economica- cesion de labores	MEDIA	2	MODERADO	10	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Supervision del buen uso de los elementos de proteccion		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Primeros auxilios, reporte a arl	Coordinador de planta
COMERCIALIZACION													
Disminucion excesiva de precios	Altos volúmenes de producto en el mercado	Perdida economica	BAJA	1	MODERADO	10	10	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Estandarizacion de precio con la competencia		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Ampliacion del mercado	Comercializadores
Materia Prima costosa	Factores economicos nacionales - dólar	Disminucion de produccion- aumento en el costo y en el precio	MEDIA	2	MODERADO	10	20	ZONA DE RIESGO MODERADA	Comparacion de precios varios proveedores		ZONA DE RIESGO TOLERABLE	Contratacion con proveedores nacionales	Gerencia
Imagen	Productos en malas condiciones	Perdida de clientes	BAJA	1	CATASTROFICO	20	20	ZONA DE RIESGO MODERADA		X	ZONA DE RIESGO MODERADA	Verificacion del proceso	Director de planta

6.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Una vez realizada la evaluación de control interno seguido de un análisis de riesgos se identificaron las acciones de mejora expuestas que se reflejan en la propuesta de mejoramiento por cada componente del sistema de control.

De acuerdo al análisis y resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios de PISCITOTA SA se justifica una propuesta de mejora debido a que se evidenciaron falencias pero de igual forma oportunidades de desarrollo, por lo tanto se consideran algunos lineamientos para el mejoramiento del sistema de control interno y a la administración de los riesgos por procesos propuestos.

De este propósito se desglosa como objetivo entregar de una forma detallada las acciones orientadas a mitigar el impacto del riesgo o disminuir la probabilidad de ocurrencia, en la ilustración 16 propuesta de mejoramiento se presentan las falencias encontradas en cada uno de los elementos del control interno junto a políticas propuestas enfocadas a la administración de los riesgos evaluados en los procesos de la empresa.

Ilustración 16: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE	RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS	RIESGOS QUE AFECTAN LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	PROPUESTA DE MEJORA		RESPONSABLE
			POLITICAS	ESTRATEGIAS DE GESTION	
AMBIENTE DE CONTROL					
CARENCIA DE UN CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA	* Clima laboral		PISCITOTA SA se compromete desde la coordinación de talento humano a identificar, diseñar e implementar métodos que le permitan controlar, prevenir y mitigar los riesgos que se puedan presentar en la ejecución de este proceso.	* Diseño de un código de ética y conducta para la empresa	Dirección administrativa y financiera con el apoyo de algunos líderes de cultivo y producción
FALTA DE UN PLAN DOCUMENTADO CON MISION, VISION DE LA ORGANIZACION	* Falta de compromiso de los empleados	* Compromiso insuficiente por parte de la administración con la integridad y valores éticos.		* Diseñar, entregar y divulgar a los empleados la misión, visión, principios o valores de la organización	
NO SE HA DEFINIDO EL ORGANIGRAMA	* Incumplimiento del perfil	* Ineficacia e ineficiencia en el uso de recursos financieros y de talento humano.		* Diseñar y proponer a la junta directiva organigrama	
CARENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES	* Incumplimiento del programa de inducción	* Dificultad para el logro de los objetivos empresariales		* Diseñar y entregar a los empleados su manual de funciones	
FALTA NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTRATACION DEL PERSONAL	* Falta de Capacitación y Formación			* Diseñar un proceso de selección del personal	
CARECE DE CAPACITACIONES AL PERSONAL	* Falta de incentivos y estímulos.			* Diseñar un programa de capacitaciones y evaluación de desempeño.	
NO SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR					
EVALUACION DE RIESGOS					
NO SE DISEÑAN OBJETIVOS POR PROCESOS	* En la etapa de la elaboración del plan estratégico no se tienen en cuenta todas las necesidades de la Empresa.		PISCITOTA SA desde la Coordinación Operativa, y con todo el talento humano se compromete a diseñar, planear y desarrollar mecanismos e instrumentos para protegerla de eventualidades, disponiendo de recursos necesarios para la administración y mitigación de riesgos a los cuales está expuesta la organización en el cumplimiento de la misión.	* Diseñar objetivos y estrategias por áreas * Establecer mecanismos para identificar, evaluar y controlar los riesgos.	Coordinadores de cultivo, proceso con sus operarios líderes, en cabeza de la dirección administrativa y financiera
CARECE DE ACTIVIDADES PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS EN LAS AREAS	* Establecimiento de metas inalcanzables	* Poco control en efectividad y desarrollo de los procesos			
NO SE EVALUAN LOS RIESGOS	* Planificación del desarrollo	* Administración de riesgos insuficiente en cuanto a falta de conocimiento de los mismos y controles insuficientes para mitigarlos			
CARECE DE MAPAS DE RIESGOS	* Insuficiente información entre áreas * No escuchar al cliente atenta y cordialmente * Demora en presentación de informes	* Imagen y confiabilidad de la empresa tanto externa como internamente.			
	* Incumplimiento * Venta del producto sin características de calidad.				
ACTIVIDADES DE CONTROL					
NO ESTAN DEFINIDOS LOS PARÁMETROS PARA LA REVISIÓN PERIÓDICA Y ADAPTACIÓN DE LOS CONTROLES A LAS DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS QUE PUEDE ATRAVESAR LA ENTIDAD	* Subvaloración de gastos o sobreestimación de ingresos.	* Insuficientes acciones para dirigir los riesgos al cumplimiento de los objetivos.	Desde la dirección de PISCITOTA SA se ha adquirido el compromiso de asegurar la asignación de los recursos y desarrollar el seguimiento, monitoreo a la evaluación del diseño e implementación de los procesos para la administración, protección, prevención y mitigación de las eventualidades identificadas en los riesgos propuestos.	* Establecer parámetros para la revisión periódica y fortalecimiento de los controles existentes.	Dirección administrativa y financiera con el apoyo de algunos líderes de cultivo y producción
CARECE DE INDICADORES	* Fraude en la Información financiera de la empresa. * Información errónea y fuera de tiempo	* Actividades dirigidas únicamente a algunas áreas o procesos.		* Establecer indicadores	
INSUFICIENTES PUNTOS DE CONTROL EN LOS PROCESOS	* Realizar una estimación de Oferta y no cumplir. * Insuficiente información entre áreas			* Identificar puntos críticos de control e implementar adecuadamente el sistema de control interno	

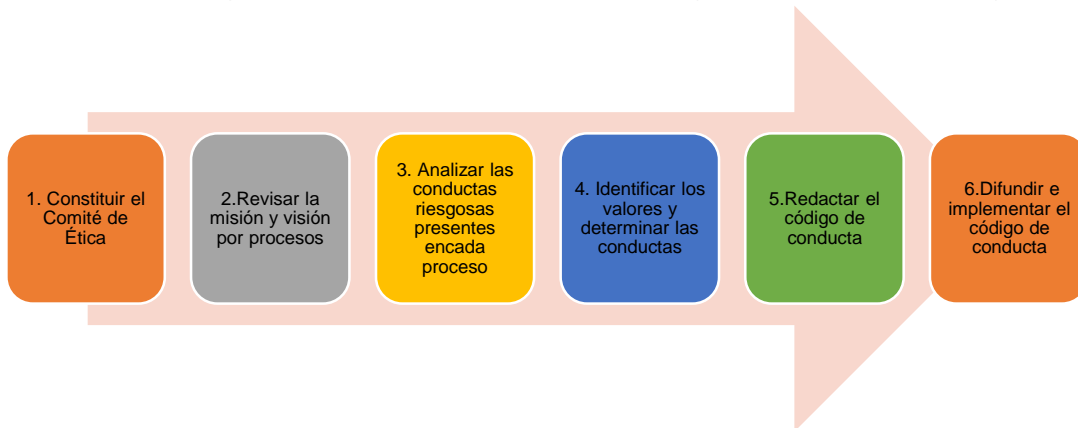
FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE	RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS	RIESGOS QUE AFECTAN LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	PROPUESTA DE MEJORA		RESPONSABLE
			POLITICAS	ESTRATEGIAS DE GESTION	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
NO SE HACEN COPIAS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION MECANISMOS INSUFICIENTES PARA EL FLUJO Y BUEN MANEJO DE LA INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> * Incumplimiento * Demora * Pérdidas de información 	<ul style="list-style-type: none"> * Poca importancia a la comunicación externa e interna de la empresa. * Pérdida o daño de documentos. * Fuga de información * Fiabilidad de la información 	PISCITOTA SA se compromete a salvaguardar, preservar y custodiar la documentación e información generada en el desarrollo de las operaciones de la empresa, asegurando el mejor manejo de los recursos, mediante el establecimiento e implementación de estrategias que permita la minimización de los costos, la pérdida o fuga de la información causados por estos.	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer copias de seguridad de la información al menos una vez por semana * Implementar procedimientos que fortalezcan el flujo y el buen manejo de la información 	Todo el personal que labora en PISCITOTA SA
MONITOREO					
NO SE REALIZAN REVISIONES PERIÓDICAS A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NO SE REVISA Y EVALUA EL CONTROL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> * Desconocimiento * Perdidas economicas 	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de mejora continua * Incumplimiento de objetivos empresariales * Procesos poco ágiles 	Desde la gerencia y revisoría fiscal existente en PISCITOTA SA., se asegurará el cumplimiento total de los requisitos legales y operacionales de gestión y control, realizando un adecuado análisis y desarrollo del control de evaluación, la pronta identificación de las amenazas y fuentes, el acertado estudio y valoración de los riesgos, así como la debida selección de métodos para su tratamiento y monitoreo, para impedir la materialización de eventos generadores, que puedan afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar el sistema de control interno junto a un programa de evaluación del mismo. 	Revisoría fiscal, Dirección administrativa y financiera con el apoyo de la directivos de cultivo y proceso

6.3.1. CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA.

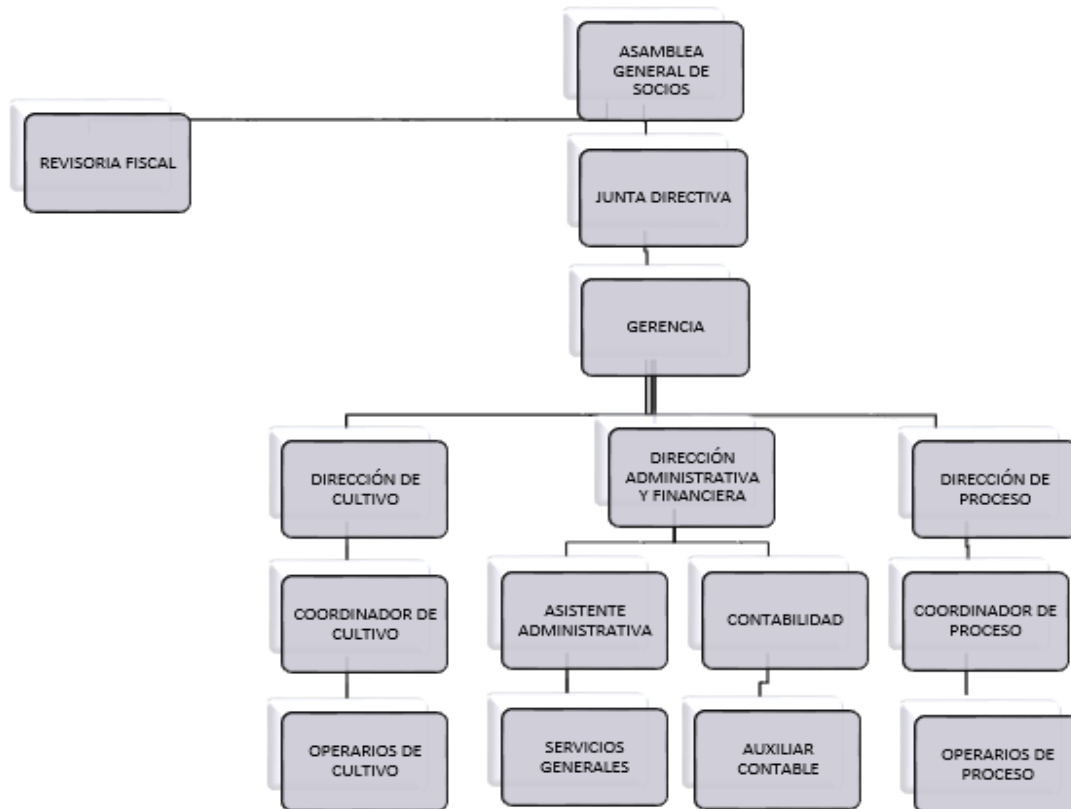
Para la construcción del código de ética en primera instancia, es necesario la voluntad y compromiso del grupo delegado para dicha tarea, partiendo desde los directivos para dar ejemplo de buena conducta ante los demás empleados; para su elaboración se debe tener en cuenta que este es un documento en el cual están plasmadas las normativas y valores que debe tener los trabajadores frente a la empresa para el desarrollo de un clima ético y una cultura organizacional que guie a los objetivos de Piscitota SA.

Adicionalmente con una perspectiva externa del Código de Etica y Conducta se publica a Piscitota SA ante los stakeholders los compromisos, objetivos y el carácter propio de la empresa ante el estado, el mercado y la sociedad.

Los pasos a seguir para la construcción del código de ética son los siguientes:



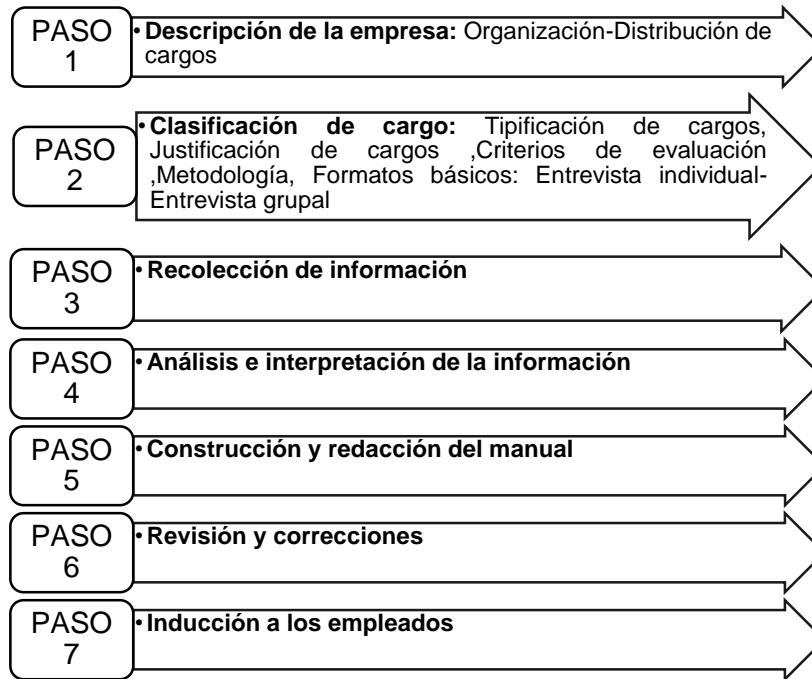
6.3.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO



6.3.3. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones indica que hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal.¹⁸

¹⁸ CAMARA DE REPRESENTANTES, Instructivo para elaborar manuales de procedimientos En línea. 14 Mayo de 2016 disponible en: (<ftp.camara.gov.co/guiasmanuales>)



CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

DENOMINACION DEL CARGO: _____		CÓDIGO: _____	GRADO: _____	NIVEL: _____
UBICACION DEL CARGO: _____		DIVISION: _____	SECCION: _____	
UNIDAD: _____	O CLASIFICACIÓN POR PLANTA MOVIBLE: _____			
SALARIO BASICO: _____	PRESTACIONES BÁSICAS LEGALES O EXTRALEGALES: _____			
PERFIL: _____	FORMACION ACADEMICA: _____			
REQUISITOS MINIMOS: _____	ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA: _____			
ANTECEDENTES: _____		(INTERNO Y EXTERNO) _____		
FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): _____				
FUNCIONES ESPECÍFICAS: _____				
RESPONSABILIDADES: _____				
OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS): _____ (Ver anexo)				
CARACTERÍSTICAS: _____ (Ver anexo)		COMPETENCIAS: _____ (Ver anexo)		
FECHA DE ELABORACION: _____	EVALUACIONES	1ª _____	2ª _____	
APROBACIÓN POR EL JEFE JERÁRQUICO: _____		CARGO: _____		
FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO: _____				
OBSERVACIONES: _____				

CONCLUSIONES

Esta investigación brinda una contribución de importancia para los integrantes de la organización en especial a la administración de PISCITOTA S.A, ya que se evalúa y presenta una propuesta de mejoramiento al control interno existente. Las conclusiones obtenidas son:

- ❖ Aplicando herramientas definidas por el informe COSO en las cuales se puede evaluar el sistema de control interno se logró evidenciar que este no se aplica de una forma estructurada, posicionándolo como insuficiente generando escaso desarrollo de las operaciones.
- ❖ El personal de PISCITOTA S.A fue involucrado de manera conjunta a este proyecto, dando como producto final el interés de la implementación del sistema de control interno como instrumento útil para salvaguardar los activos y conseguir sus objetivos empresariales.
- ❖ La investigación fue de gran valor y un aporte esencial para que los directivos de PISCITOTA S.A profundizaran y le dieran la verdadera relevancia a los riesgos organizacionales que generan el desconocimiento y falta de aplicación de las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento dentro de su organización, como son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que sirven de base para tener objetivos claros y concisos en el direccionamiento de dicha entidad.
- ❖ Por ultimo debo resaltar que gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de contaduría Pública se pudo realizar de una manera crítica, idónea y transparente la evaluación del sistema de control interno de PISCITOTA S.A contribuyendo así con la herramienta en pro de la mejora continua de dicha organización. El contador hace parte fundamental dentro de cualquier ámbito encaminado a la mejora continua de los procesos y el logro de objetivos empresariales debido a que su desarrollo va enfocado a tomar decisiones de interés tanto financiero, económico, social y ambiental de una organización.

RECOMENDACIONES

❖ A PISCITOTA SA:

Dado a que la empresa está en proceso de crecimiento y expansión de mercados se ve en la necesidad de realizar auditoria en los elementos del sistema de control interno de manera periódica y dejar evidencia documental de la misma para buscar errores que conllevan a pérdida de credibilidad y afectaciones económicas.

Importante diseñar y documentar un manual de ética, el cual debe ser divulgado en la empresa ya que es de gran significado implantar de una forma legal las actuaciones tanto de colaboradores de la empresa como por los socios de la misma.

❖ AL CONTADOR PÚBLICO:

Desarrollar su trabajo de forma responsable, teniendo presente su incidencia en la sociedad y en cada una de las partes involucradas, especialmente en el proceso de toma de decisiones.

Hacer de la profesión una gestión de iniciativas administrativas, económicas y sociales que conduzcan a la organización a transformar su actuar con la detección oportuna de problemas y dirigir hacia el éxito de la misma.

❖ A LA UNIVERSIDAD:

Incentivar esta clase de proyectos a los estudiantes debido a que se adquieren conocimientos propios de una empresa, contribuyendo en su formación como profesionales íntegros.

BIBLIOGRAFIA

- ALCALDIA DE SINCELEJO, SUCRE “Que es el control interno. “En línea. 10 agosto de 2015.Disponible en:(http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD “Coso” 13 septiembre 2015 disponible en (.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso)
- AS/NZS 4360:1999, en línea. 3 noviembre 2015. Disponible en http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf
- ARCIA, Israel. “la investigación científica” En línea. Disponible en: (.investigadorcientifico.blogspot.com.co/2010/01/tipos-de-investigaciones.html)
- ACOSTA, Diana. ARIZA Néstor, Trabajo de Grado, “Diagnóstico Para El Mejoramiento Del Sistema De Control Interno De La Empresa Anipack Ltda. En Bogotá”, Universidad De La Salle.
- BERNAL Cesar, “Metodología de la investigación”,2006.
- BARRANTES BARRANTES, Antonio. Auditoría Financiera y Operativa en los sectores Público y Privado. Revista Legis del Contador. Legis 2001
- BLAS, Pedro “Diccionario de administración y finanzas. Palibrio 2014,23.
- CAMARA DE REPRESENTANTES, Instructivo para elaborar manuales de procedimientos, 2016 disponible en: [ftp.camara.gov.co/guiasmanuales](ftp://camara.gov.co/guiasmanuales)
- COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control Interno. Informe COSO. España: 2001.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Op. Cit. Guía de administración del riesgo
- ENRIQUEZ, Ricardo. “Diccionario empresarial” en línea. 19 octubre 2015. Disponible en : (<http://diccionario-empresarial.blogspot.com>)

- FONSECA, Oswaldo. Sistema de Control Interno para Organizaciones, Editorial, IICO, 1ra edición, 2011.
- HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño./ Folletos Gerenciales, año IV, Número 6. 2000
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Incluye 6ª. Actualización. Bogotá: Icontec, 2008.
- LEY SARBANES-OXLEY 2002. En línea. 6 noviembre de 2015. Disponible en:(<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b5.pdf>)
- LADINO, Enrique. Control Interno-Informe COSO. Disponible en Internet: Control interno Informe Coso - Monografias_com.htm
- LEFCOVICH, Mauricio. Sistema matricial de Control interno. México. Disponible en: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040821172604-1_.html
- MONTAÑA, Omar “Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno MECI”, en línea, 14 septiembre 2015 disponible en: (.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article)
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogotá: McGraW-Hill, 2001
- MA Alvarado Veletanga. propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de cuenca, 2011
- MANTILLA, Samuel Y CANTE Sandra. Auditoria del control interno. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005.

- MANTILLA, Samuel. “Control interno coso”. tercera edicion.Bogota:2003.
- MININTERIOR, Ley 87 del 1993 en línea disponible en (.mininterior.gov.co/la-institución/normatividad/ley-87-de-1993)
-
- MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel. Elementos De Auditoria. Editorial: Thomson. Quinta edición.
- Norma Técnica Colombiana 5254
- PINILLA FORERO, José Dagoberto. Teoría Básica de la Auditoria Integral. Bogotá, 2001
- RUIZ, Antonieta del Rocio, Trabajo de Grado,“Diseño E Implementación De Procedimientos Y Controles Contables Y Administrativos Con Normas Niif (Pymes) Para Las Escuelas De Gastronomía”, Universidad Católica De Santiago De Guayaquil
- RIASCOS, José. “teoría clásica de la administración”. En línea. 13 septiembre 2015. disponible en: (cmap.upb.edu.co/rid=1157507875371_986871460_1592/teoclasippt).
- SCHMIDT GAMBOA, Carlos Guillermo. Control Interno: Las distintas responsabilidades en la empresa. En línea: (.jinfo.ccss.sa.cr/auditoria/jdder.htm>)
- UNITED STATES. COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISIÓN (COSO). Control Interno: Estructura Conceptual Integrada. Tr, MANTILLA Blanco, Samuel Alberto. 2ed. Bogotá: ECOE. 2000.
- ZAMORANO, Héctor “Introducción A Conceptos Básicos De La Teoría General De Sistemas Y La Cibernética”. En línea. 13 septiembre de 2015 disponible en: (www.galleanoyzamorano.com.ar/Licenciatura/pp2-23.pdf)