

1-1-2007

## **Evaluación y diseño de una propuesta de fortalecimiento al sistema de control interno para la empresa Erpo, asesorías jurídicas**

Aleyda Milena Perilla Colmenares  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

### **Citación recomendada**

Perilla Colmenares, A. M. (2007). Evaluación y diseño de una propuesta de fortalecimiento al sistema de control interno para la empresa Erpo, asesorías jurídicas. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/378](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/378)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**EVALUACION Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AL  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ERPO, ASESORIAS  
JURIDICAS**

**ALEYDA MILENA PERILLA COLMENARES**

**Cod. 17981117**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
AREA DE AUDITORIA  
BOGOTA, D.C.**

**2007**

**EVALUACION Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AL  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ERPO,  
ASESORIAS JURIDICAS**

**ALEYDA MILENA PERILLA COLMENARES**

**Cod. 17981117**

**Proyecto de Grado para optar el título de contador público**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
AREA DE AUDITORIA  
BOGOTA, D.C.**

**2007**

*Aleyda Milena Perilla Colmenares*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Primero que todo agradezco a Dios por la vida, a mis hermanas: Amelía, Luisa, Chepa, Sarita, Pilar, Aurora y Luzsena por su apoyo y comprensión para poder culminar con mis estudios, a mi Luisito por acompañarme en tan arduo camino y entregarme su amor, a mis Profesores por que compartieron conmigo su conocimiento, al Doctor Graín de J. Rodríguez por permitirme hacer mis prácticas con ERPO ASESORIAS JURIDICAS, a mis amigos y a todas aquellas personas que aportaron su granito de arena para la realización de esta tesis.*

*"Solo sé que este camino es solo el comienzo de una gran historia de virtudes, satisfacciones y de grandes logros... Gracias"*

## DEDICATORIA

*Esta tesis la dedico a mis Padres Luís Benigno Perilla y Elena Colmenares de Perilla; porque me enseñaron los verdaderos valores para continuar y ser grande en este mundo; donde dieron vida a las ilusiones de niña y que hoy en día se hacen realidad y aunque físicamente no estén conmigo, siempre en mi corazón los llevaré.*

*Aleyda Milena Perilla Colmenares*

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C. 22 de Febrero de 2008

*Aleyda Milena Perilla Colmenares*

## CONTENIDO

	Pàg.
INTRODUCCION	5
TITULO	6
DELIMITACION DEL TEMA	7
1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	7
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	11
1.3. JUSTIFICACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2. OBJETIVO ESPECIFICOS	15
1.5. PROPÓSITOS	15
2. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1. MARCO CONCEPTUAL	17
2.2. MARCO TEORICO	16
3. DISEÑO METODOLOGICO	33
3.1. POBLACION Y MUESTRA	33
3.2. TIPO DE ESTUDIO	33
4. ANALISIS DE RESULTADOS	33
4.1 ENCUESTA REFERENCIAL	34
5. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	63
5.1. ASPECTO GENERAL	64
5.2. AMBIENTE DE CONTROL	65
5.3 VALORACION DEL RIESGO	68

5.4 ACTIVIDADES DE CONTROL	70
5.5 INFORMACION Y DOCUMENTACION	72
	<b>Pàg.</b>
5.6 SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	74
6. PROPUESTA	80
7. CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFICAS	87
ANEXOS	



## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Integridad y Valores Éticos.	50
Cuadro 2. Cultura del Dialogo.	51
Cuadro 3. Objetivos Globales de la Entidad.	52
Cuadro 4 . Objetivos a Nivel de Actividad.	53
Cuadro 5. Valoración del Riesgo	54
Cuadro 6. Manejo del Riesgo	55
Cuadro 7. Monitoreo	56
Cuadro 8. Actividades de Control	57
Cuadro 9. Tasa Representativa del Mercado – Promedio anual	58
Cuadro 10. Procesos y Procedimientos	59
Cuadro 11. Sistemas de Información	60
Cuadro 12. Información	62
Cuadro 13. Comunicación	63
Cuadro 14. Evaluaciones Separadas	64
Cuadro 15. Monitoreo	65

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Fase 1 Ambiente de Control.	51
Figura 2. Fase 2. Valoración del Riesgo.	56
Figura 3. Fase 3. Actividades de Control.	61
Figura 4. Fase 4. Información y Documentación.	64
Figura 5. Fase 5. Monitoreo	66

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

Anexo A. Entrevista Gerente Erpo Asesorías Jurídicas.

Anexo B. Empleados Erpo Asesorías Jurídicas.

Anexo C. Encuestas de Información General.

## INTRODUCCION

El control interno es una herramienta necesaria para el crecimiento de una Compañía, razón por la cual se pretende a través de esta investigación evaluar y diseñar una propuesta de fortalecimiento para la empresa **ERPO asesorías jurídicas**, teniendo en cuenta las necesidades de ésta, a través de metodologías, conceptos y procedimientos que orienten y presten ayuda en el desarrollo de esta investigación.

Con el apoyo del Gerente y la Administración de la Empresa Erpo se realiza una evaluación teniendo en cuenta los componentes del control interno establecidos en el Informe del Coso (ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y documentación, supervisión y seguimiento del sistema de control), esta evaluación pretende detectar las debilidades y fortalezas existentes en el control interno de la empresa, sus objetivos, políticas, estrategias y necesidades, las cuales sirven de base fundamental en el momento de presentar el diseño de la propuesta de mejoramiento y fortalecimiento al Sistema de Control Interno de la empresa, aplicable a la administración de los servicios que presta a sus clientes.

## **TITULO**

### **EVALUACION Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ERPO, ASESORIAS JURIDICAS**

#### **DELIMITACION DEL TEMA**

El tema de esta investigación es de especial interés para la empresa especializada que maneja el cobro de cartera, la entidad oficial y la comunidad académica. Las pequeñas y medianas empresas de cobro de cartera necesitan un sistema de control interno, o perfeccionar el que tienen para racionalizar los procedimientos, disminuir los costos operacionales, mejorar la calidad de sus servicios, y continuar compitiendo en el sector, ya que cada día se hace mas difícil y más exigente el acceso y permanencia en este campo.

Este trabajo pretende hacer una Evaluación y Diseño de una Propuesta de Fortalecimiento al Sistema de Control Interno para la Empresa Erpo Asesorias Jurídicas. En esta empresa se desarrollara la investigación de campo gracias a la colaboración de su Gerente el Doctor Efraín Rodríguez Perilla.

## 1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

**ERPO EFRAIN DE JESUS RODRIGUEZ PERILLA, ASESORIAS JURÍDICAS,** es una Empresa Privada, cuyo principal objetivo es la Asesoría Jurídica Integral (asuntos civiles, familia, comerciales, laborales y derecho administrativo), especializada en el manejo y cobro de cartera en las modalidades de recuperación Prejurídica o Extrajudicial -Conciliatorio Comercial- y Cobro Judicial, con amplia experiencia en el Sector Financiero.

Fundada en 1985 por Efraín de Jesús Rodríguez Perilla, Abogado, quien desde hace mas de veinte (20) años ha ejercido su actividad profesional en todo el País, con una formación académica y calidades que le han servido para sacar avante la Empresa Erpo Asesorías Jurídicas desde donde lidera un calificado grupo de personas (abogados, asistentes, ingeniero de sistemas, contador, gestores comerciales, etc.) prestas a atender los requerimientos profesionales a nivel Nacional.-

### PORTAFOLIO DE SERVICIOS

**Asesoría Jurídica Integral:** Ofrece Asesoría Jurídica Integral en las diferentes ramas del derecho (Civil, Laboral, Comercial, Familia, Administrativo y

Tributario) complementando las actividades de nuestros clientes como un verdadero outsourcing jurídico, facilitándole la toma de decisiones en su mundo de negocios y en sus actividades personales.-

**Administración de Cartera:** Durante los últimos diez (10) años se ha consolidado toda una logística para brindarle a sus clientes, especialmente del sector financiero, el servicio de cobro y recuperación de cartera de todas las edades. En desarrollo de ésta actividad destacamos dos (02) tipos de gestión, a saber:

- . **Cobro extrajudicial o conciliatorio:** A través del contacto directo con el cliente se procura un acercamiento con los deudores morosos en aras de concertar, en el menor tiempo posible, la recuperación de la acreencia y evitando, en lo posible, acudir a la instancia judicial.-

-. **Cobro Judicial:** cuenta con todo el equipo humano dotado y capacitado en la elaboración de demandas, práctica de medidas cautelares y control de trámites judiciales, que garantizan al cliente el trámite oportuno y eficaz de los asuntos encomendados con tal fin.-

Dentro de su portafolio de servicio se puede destacar los siguientes ítems que consideren tienen un valor agregado en la oferta:

-. Cuentan con gran experiencia en el manejo de obligaciones garantizadas con prenda (créditos de vehículos) adquirida a lo largo de 10 años que han laborado para Entidades Financieras como **GMAC CFC** y **BCSC S. A.** es por esto que, pueden ofrecer toda la logística en el embargo, ubicación, inmovilización, secuestro, bodegaje y remate de los automotores.

-. Igualmente, cuenta con una robusta base de datos conformada durante todos sus años de experiencia y actualizada constantemente que fortalece en la ubicación de personas ilocalizadas.

Así mismo, han podido conformar todo un equipo de oficina, hardware, call center y software especializado que permite brindar un servicio eficaz y eficiente a sus clientes.

Debido a las exigencias del sector financiero y a las políticas para satisfacer a sus clientes, debe contar con un excelente equipo de trabajo, tanto humano como tecnológico, para así prestar un excelente servicio a sus clientes. Gracias a sus buenos resultados la empresa, ha tenido en los últimos años un crecimiento en sus instalaciones y en sus operaciones, pasando de tener 1.500 créditos judicializados a 3.100; y de tener 5.000 créditos de cobro extrajudicial o conciliatorio a tener 15.000. Debido a lo anterior la empresa, empezó tener unas falencias en cuanto a los procedimientos internos y delegación de funciones dentro de la prestación de su servicio tales como:

- ✓ Debido al volumen de créditos judicializados, el departamento judicial se salta algunos procedimientos, y delega funciones que no corresponde a algunos funcionarios para tratar de cubrir los requerimientos exigidos por los juzgados.
- ✓ No hay control en el archivo físico de la empresa.
- ✓ Así mismo el departamento comercial, el cual se encarga de gestionar telefónicamente, y por medio de visitas domiciliarias a los deudores, por tener un gran volumen de créditos se esta empezando desorganizar ya que no están llevando los procedimientos adecuadamente.

Es por esto que a través de esta investigación se pretende revisar las falla existentes dentro de la prestación de servicio en las diferentes etapas de cobro



tanto comercial como judicial (Cobro Conciliatorio, Cobro Pre-Jurídico, y Cobro Jurídico), además verificar si los procedimientos existentes para cada una de las etapas de su portafolio de servicios son los adecuados y si se están rigiendo por sus objetivos, políticas y principios para la buena prestación de los mismos a sus clientes.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿.Cuáles son las deficiencias del sistema de control interno de la empresa ERPO Asesorías Jurídicas, y cuáles son los procesos que debe tener la propuesta para su fortalecimiento?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales; es así que surge un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO, base teórica para el desarrollo de esta investigación.

El control interno es un proceso sin el cual la gerencia de una empresa no podrá hacer una toma de decisiones correcta. Comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, administrativa y

operacional; promover la eficiencia en las operaciones y provocar la adherencia en las políticas prescritas por la administración.

La aplicación de un diseño y evaluación sobre el control interno es de vital importancia para la alta gerencia de las compañías a fin de perfeccionar la buena marcha de la empresa y alcanzar un crecimiento razonable y llegar a las metas propuestas.

Cada compañía es responsable de establecer el diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno en las diferentes operaciones, logrando así sus propias medidas que le ayuden a obtener unas operaciones eficientes, eficaces, económicas y seguras de tal manera que le permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por lo anterior, es necesario sensibilizar a la gerencia de **ERPO asesorías jurídicas**, de la importancia de realizar un estudio y evaluación del control interno de la empresa, con el fin de diseñar una propuesta de fortalecimiento en su control interno, de tal forma que defina requerimientos, actividades, responsabilidades y controles para la elaboración de los manuales de procedimiento de los distintos cargos existentes en la compañía para ser más eficiente y competitiva en el servicio que presta.

Es bueno resaltar, que las empresas que aplican controles internos en sus operaciones, permiten conocer la situación real de las mismas; es decir si se está realmente cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en beneficio de la comunidad (Clientes y proveedores) y de la entidad misma. Por eso, la importancia de tener un sistema de control que permita verificar y

evaluar las operaciones y actividades en la que ésta comúnmente incurre para así dar una medida de solución factible en la toma de decisiones.

En el desarrollo de este trabajo se busca aplicar las bases teóricas para realizar una adecuada evaluación y tener hallazgos veraces que permitan efectuar estrategias que contribuyan a la corrección y perfección de las deficiencias de ERPO, comprometiendo así la eficacia y manejo de los recursos, generando una nueva cultura organizacional.

Finalmente, estas son las razones fundamentales que justifican plenamente hacer una evaluación y diseño de fortalecimiento sobre el sistema de control interno, con miras a que los servicios prestados por **ERPO Asesorías Jurídicas**, garanticen la expansión, crecimiento y cobertura de la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar y diseñar una propuesta de fortalecimiento al sistema de control interno de la empresa **ERPO Asesorías Jurídicas** mediante la aplicación de las herramientas trazadas en el informe el COSO, con el fin de fortalecer los servicios prestados a sus clientes.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de los servicios que presta la empresa a sus clientes, mediante encuestas para determinar las fallas existentes.
- Determinar los tipos de control existentes en las operaciones y actividades de la entidad, mediante observación en los procedimientos.
- Identificar los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa mediante encuestas y entrevistas a los empleados y directivas.
- Diseñar una propuesta de fortalecimiento al sistema de control interno de la empresa ERPO, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás normas que regulen el proceso de este.

## **1.5. PROPOSITOS**

La ejecución de esta investigación permite obtener unos beneficios en diferentes campos como son:

En el ámbito económico-financiero permite un adecuado control a los ingresos provenientes de la prestación del servicio de asesorías jurídicas, maximizando utilidades y evitando la malversación de fondos, desarrollando un trabajo integral donde prime la eficiencia, la eficacia y la economía, estas conjugadas a mejorar los niveles de rentabilidad en pro de la empresa.

En beneficio de la empresa ERPO, la evaluación y diseño de la propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno brindara a la Gerencia, una serie parámetros de calidad en la gestión administrativa que conllevarán a una mejor prestación del servicio a los clientes.

En el campo científico los profesionales de la Contaduría Pública tendrán la oportunidad de profundizar en el tema de control interno a fin de aplicarla en la administración de la empresa.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

Los términos comprendidos aquí son los directamente relacionados con la esencia del, objeto de investigación y tiene como fin facilitar la comprensión del escrito, evitando posibles equívocos, especialmente por parte de aquellos lectores que no están directamente relacionados con el tema.

**ACTIVIDAD:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o

tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.<sup>2</sup>

**ACTIVIDADES DE CONTROL:** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Políticas y los procedimientos que contribuyen a proveer certeza de que los lineamientos de la gerencia se lleven a cabo. Estas actividades incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

- Estas actividades contribuyen al control interno o respaldan su efectividad.
- Aplican aseveraciones específicas de los estados financieros

**AUDITORIA:** es la actividad profesional de los auditores, generalmente técnicos contables, que consiste en examinar los libros de comercio de una Sociedad, para emitir un informe que garantiza la exactitud y correcta interpretación de las anotaciones efectuadas en ellos. Las auditorias pueden ser de varios tipos:

\*Auditoria administrativa, que trata de poner de manifiesto el resultado de la gestión llevada a cabo por cada una de las áreas de responsabilidad así como el grado de cumplimiento de las metas u objetivos que en su momento estableció la.

\*Auditoria externa, que es la que realiza un auditor externo.

\*Auditoria interna, que es la que realiza un auditor interno.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.definicion.org/auditoria>

**AUTOCONTROL:** es la capacidad de cada empleado, independiente de su nivel jerárquico dentro de la empresa, de evaluar su trabajo, determinar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativo transparente.

Cuando se habla de autocontrol en las entidades, se habla de hacer las cosas bien, bajo un ambiente laboral basado en nuestras actitudes y buenas prácticas. Por lo tanto, no hay que esperar a que se nos enseñe a hacer autocontrol, simplemente debemos pensar en nuestras propias responsabilidades como funcionarios, compañeros, amigos, padres, hermanos, hijos y desde luego, como ciudadanos y cumplirlas. Tengamos presente que una de las grandes exigencias es con nosotros mismos, y entre ellas está la de ser felices; si hacemos y nos hacemos la vida amable, lograremos este gran ideal. Todo es cuestión de actitud.<sup>4</sup>

**CONTROL:** el control no es una gestión gerencial aislada, se relaciona con todas las otras actividades de la dirección. Su finalidad es asegurar que aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajuste, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad está alcanzando o no los objetivos, con los

---

<sup>3</sup> [http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp\\_cm/guide/glossary\\_a.jsp](http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp_cm/guide/glossary_a.jsp)

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion/ctrolgestion.shtml>

resultados deseados. El control es un proceso que guía toda la actividad organizacional hacia un fin determinado.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

**CONTROL DE GESTIÓN:** es el examen de eficiencia y eficacia de todas las dependencias de la entidad en la administración de los recursos, determina mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que estas producen. Así como los beneficios de su actividad.

Actividad de apoyo a la dirección que consiste en recopilar, procesar y presentar información relevante para la toma de decisiones. El control de gestión está basado tradicionalmente en instrumentos de tipo contable-financiero, pero contempla cada vez más información de índole no financiera.

**CONTROL OPERATIVO:** es el examen que verifica el cumplimiento de la misión de la empresa en forma integrada y desagregada para el logro de la misión en cada dependencia. Busca como consecuencia la nacionalización de las actividades y funciones integrales de la organización.



**CONTROL ADMINISTRATIVO:** es el sistema de control establecido dentro de la Empresa para verificar el cumplimiento de sus fines. Comprende el plan de organización sobre los procedimientos y registros relacionados con la adopción de decisiones, por los que se rigen, a nivel directivo para autorizar operaciones y transacciones de manera que fomente la eficiencia de las operaciones, las observaciones de normas y las políticas prescritas, así como los logros de las metas y objetivos programados.

**CONTROL DE CALIDAD:** es el sistema de control que se orienta a mejorar la eficiencia y eficacia de la prestación del servicio en todo proceso integrado de su misión, con miras a obtener el logro de los objetivos y metas trazados.

La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para interpretar las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Para comprender bien cada función es necesario conocer el concepto de calidad, la calidad del producto es en muchos aspectos, una característica intangible. La calidad la establece esencialmente el cliente, y se procura que el diseño y la fabricación del producto para la venta, satisfaga estos requerimientos.

Estos requerimientos de calidad del cliente los interpreta el ingeniero del producto quién establece las especificaciones y marca las tolerancias. La ingeniería del proceso es la responsable de la especificación de las operaciones así como del diseño y consecución del equipo, lo cual hará que el producto

cumpla con las especificaciones. El departamento de fabricación utiliza este equipo para producir y la función de control de calidad asegura que el producto se fabrique conforme a las especificaciones.<sup>5</sup>

**CONTROL DE SISTEMAS:** es el control del procesamiento de base de datos, se ocupa de verificar los procesos y la seguridad de los sistemas de información con el fin de determinar su racionalidad y efectividad; el control se hace en el ciclo de vida del sistema, esto es desarrollo, producción y mantenimiento.<sup>6</sup>

**EFICACIA:** correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. La eficiencia se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad, a través de proveerle productos, mientras que la eficacia es una relación técnica de insumos y productos, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficacia no se preocupa por los fines, sino por métodos.

**EFICIENCIA:** es una medida de la utilización de los recursos en el proceso. En términos económicos, la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos, en otros términos es una relación entre costos y beneficios. La eficiencia presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante. Para Taylor, eficiencia “es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse.

**FISCALIZAR:** este concepto se asocia con la hacienda pública o tesoro público. Precisamente por fisco se entiende el erario o tesoro público, pero el término se hace extensivo al concepto riqueza de determinados entes contables.

---

<sup>5</sup> ["http://es.wikipedia.org/wiki/Control de calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad)

<sup>6</sup> <http://www.definicion.org/auditoria>

Fiscalización se entiende indagar o criticar los actos de una persona. Por fiscal, todo aspecto o elemento perteneciente o relativo a la hacienda pública o a la recaudación de medios económicos por parte del Estado. La fiscalización es una actividad integrada que implica ejercer o desarrollar una serie de funciones encaminadas a garantizar la conservación y acumulación de la riqueza de un determinado ente contable o unidad económica: Se desarrolla sobre aspectos contables, jurídicos, económicos y administrativos.

## **2.2 MARCO TEORICO REFERENCIAL**

El Marco teórico en este trabajo de grado gira alrededor de conceptos y teorías sobre los lineamientos básicos del Control Interno como medio de optimizar el funcionamiento y logros de resultados de una empresa cualquiera y en especial sobre el diseño y evaluación de fortalecimiento del control interno de la empresa ERPO asesores jurídicos, ya que actualmente adolece de este proceso de diseño y evaluación.

**2.2.1 Teoría general sobre control interno.** El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y

operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.<sup>7</sup>

El sistema de control interno comprende, así, el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de las datos contables. Debe convertirse en un proceso continuo ejecutado por la junta directiva o consejo de administración, funcionarios y resto de personal y su aplicación proporciona una seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- \*efectividad y eficiencia de las operaciones
- \*confiabilidad y oportunidad de la información
- \*cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

**2.2.2 Evaluación del Control Interno.** La importancia del Sistema de Control Interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgo, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgo reales y potenciales.<sup>8</sup>

En los últimos cuarenta años el concepto de control ha evolucionado considerablemente, en especial cuando se hace referencia al contexto empresarial. Alternamente, tanto el sector privado como el sector público se han

---

<sup>7</sup> [http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo\\_sci.htm](http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm).p.1

<sup>8</sup> CEPEDA, Op. Cit., p.5

preocupado por investigar, debatir y finalmente convenir un significado homogéneo del concepto del control interno y más concretamente del control interno.

Los controles fueron definidos hace algún tiempo durante la evolución del proceso para el manejo organizacional, como mecanismos o prácticas usados para prevenir o detectar actividades no autorizadas. El propósito de los controles fue después aplicado para incluir el concepto de que las cosas sean hechas. El uso actual del término se orienta hacia cualquier esfuerzo para mejorar la probabilidad de que se cumplan los objetivos.

En algunos países, la comunidad de los negocios y los contadores públicos a través de sus agremiaciones profesionales como el Instituto Americano de Contadores Públicos y el Instituto de Auditores Internos principalmente en los Estados Unidos y en Gran Bretaña, han promulgado Normas de Auditoria y Declaraciones sobre las Normas en las cuales se conviene un significado para el control interno y se identifica tanto a los responsables por diseñarlo, implementarlo y ejercerlo como a los responsables por evaluarlo de manera independiente.

A fines del año 1992, en los Estados Unidos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (COSO) después de tres años de investigaciones, discusiones y esfuerzos concertados, publicó un informe preparado por la firma Coopers & Lybrand que define el Control Interno. Dicho informe refleja los puntos de vista de muchos participantes, incluyendo miembros de cinco (5) organizaciones patrocinadoras: El Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto de Ejecutivo de Finanzas, la asociación Americana de Contadores y el Instituto de Contabilidad Gerencial, además de presidentes, miembros de juntas

directivas, directores de Auditoría Interna u otros miembros de la comunidad de negocios.<sup>9</sup>

**2.2.3 Objetivos del Control Interno.** El diseño, la implantación, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno debe estar orientado fundamentalmente hacia el logro de los siguientes objetivos:

- \* Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecte;
- \* Garantizar la eficacia, 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.
- \* Velar porque todas las actividades y recursos de la organización este dirigido al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- \* Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- \* Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros.
- \* Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- \* Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;

---

<sup>9</sup> IBÍD; p. 8

\* Velar por que la entidad disponga de procesos de plantación y mecanismo adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.

**2.2.4 Componentes de Control Interno.** El control Interno esta compuesto por 5 componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son: <sup>10</sup>

♣ **Ambiente de Control:** el ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia del control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

♣ **Valoración del Riesgo:** cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración del riesgo es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones conóyys, industriales, regu.

---

<sup>10</sup> MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno – Informe el Coso 4ª. Edición, Bogotá, 2005.p. 18.

\*ras y de operación continuaran cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

♣ **Actividades de Control:** las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad activos y segregación de responsabilidades.<sup>11</sup>

♣ **Información y Documentación:** debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generales internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido

---

<sup>11</sup> IBÍD; p. 20



contrario. Ellos también necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

♣ **Supervisión y seguimiento (Monitoreo):** Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que evalúa el desempeño del sistema interno. Ello realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades reguladoras de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El Alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.<sup>12</sup>

**2.2.5 Informe COSO.** Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas

---

<sup>12</sup> IBÍD; p. 21

definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones publicas o privadas, la auditoria interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todo los sectores involucrados con este concepto.

Control significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática. Ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

**2.2.7 Ciclos Transaccionales y de Control Interno.** Un enfoque de auditoria efectivo en las revisiones de las operaciones y del control interno en los trabajos donde se requiera informar u opinar sobre el control interno, como sería el caso de la auditoria integral es el de los ciclos de auditoria:

Este enfoque se relaciona con la auditoria de los controles de las transacciones económicas que originan los estados financieros, con énfasis en el control interno. El enfoque para efectuar la auditoria mediante una revisión más analítica y profunda del control interno, requiere que se agrupen en forma ordenada las transacciones características de cada negocio. El estudio de este concepto requiere como base fundamental, que se definan dichas transacciones y la forma como pueden agruparse.

Aunque las empresas tienen diferentes clases de transacciones según sus características, para efectos prácticos pueden organizarse de acuerdo con el desarrollo normal de las mismas y presentarse en los siguientes ciclos típicos aplicables en general a la mayoría de los negocios.

Hay un alto grado de interdependencia entre estos ciclos, aunque la incidencia de uno en otro dependa del tipo de compañía o industria.

Cada ciclo comprende una o más funciones, las cuales son tareas o segmentos de un sistema que procesa de manera lógica las transacciones. En cada ciclo se utilizan ciertos asientos contables, documentos y archivos.<sup>13</sup>

**1. Ciclo de ingresos.** Se refiere a la venta de bienes y servicios a terceros a cambio de dinero.

### **Funciones típicas**

Las funciones típicas de un ciclo de ingresos podrían ser:

- Prestación del servicio.
- Facturación.
- Cuentas por cobrar.
- Ingreso del efectivo.

### **Asientos contables comunes**

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Ventas.
- Ingresos de caja.
- Provisiones para cuentas de cobro dudoso
- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables.
- Creación de pasivos por el impuesto a las ventas.

---

<sup>13</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo Control Interno y Fraudes. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2002. p 25

## **Formas y documentos importantes**

Ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de ingresos podrían ser:

- Pedidos de clientes.
- Facturas de venta.
- Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes.

## **Bases usuales de datos**

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

\* Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones;

- Listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito.
- Catálogos de productos y listados o archivos de precios.

\* Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de ingresos podrían ser las siguientes:

- Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir.
- Auxiliares de clientes.
- Estadísticas de ventas.
- Diarios de ventas.

## **Enlaces con otros ciclos**

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.
- Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

## **Objetivos**

Para efectos del ciclo de ingresos se han identificado objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

### **Objetivos de autorización**

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse *de* que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
2. El precio y condiciones de los servicios que han de proporcionarse a los clientes deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
3. Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los ingresos, y cuentas de clientes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
4. Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

## **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Algunos de estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. Solo deben aprobarse aquellos servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
2. Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar los servicios.
3. Cada Servicio autorizado debe prestarse correcta y oportunamente.
4. Todos y únicamente los servicios prestados deben producir facturación.
5. Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
6. Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito.
7. Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
8. Los costos de los servicios vendidos, así como los gastos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
9. La información del efectivo recibido debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
10. Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.

11. En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de servicios vendidos, gastos y efectivo recibido.
12. Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
13. La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

### **Objetivos de verificación y evaluación**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

### **Objetivos de salvaguarda física**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.
2. El acceso a los registros de facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

El ciclo de ingresos de una empresa, es importante ya que este incluye todas aquellas funciones que se requieren para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

**Ciclo de compras.** El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios
- Activos fijos
- Servicios externos
- Suministros o abastecimientos

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

### **Funciones típicas**

Las funciones típicas de compras podrían ser:

- Selección de proveedores
- Control de calidad de los servicios adquiridos



- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivo

### **Asientos contables comunes**

Dentro del ciclo de compras podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Compras
- Desembolso de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulaciones de pasivos

### **Formas y documentos Importantes**

Ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de compras podrían ser:

- Ordenes de contratos
- Facturas de proveedores
- Solicitudes de cheques
- Recibos de servicios

### **Bases usuales de datos**

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

\*Bases de referencias. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.

\*Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para compras podrían ser las siguientes:

- Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrece, precios, etc.
- Archivos de cuentas por pagar que contenga las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historial de pagos efectuados.
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

### **Enlace con otros ciclos**

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que se enlazan con el ciclo de producción.
- Resumen de actividad (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

### **Objetivos**

Para efectos de este ciclo se han identificado 18 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

#### **Objetivos de autorización**

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, estos objetivos para este ciclo son:

1. Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

2. El precio y condiciones de los bienes, servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
3. Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
4. Todos los pagos por bienes y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración.

### **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

- Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aceptarse servicios que se hayan solicitado.
- Los bienes y servicios recibidos, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Todos los pagos por bienes y servicios recibidos, deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
- Los pagos relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.

### **Objetivos de verificación y evaluación**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

### **Objetivos de salvaguarda física**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

El ciclo de compras se utiliza para que una empresa adquiera y pague todos los bienes y servicios que se necesitan para poder llevar a cabo su objeto social.

**3. Ciclo de nómina o personal.** El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra
- El pago de mano de obra
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

### **Funciones típicas**

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Llevar las relaciones laborales
- Prepara informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación de personal

### **Objetivos**

Para efectos de este ciclo se han identificado objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

### **Objetivos de autorización**

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, los cuales deberán ser razonables de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa. Estos objetivos para este ciclo son:

El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Todos los pagos de nóminas deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

Los procedimientos del ciclo de nóminas deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

### **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes de éstas. Estos objetivos para el ciclo de nóminas son:

6. Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización de mano de obra que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.

7. La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna.
8. Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.
9. Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
10. Los importes adeudados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
11. Los pagos y los ajustes relativos a nóminas deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
12. Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal.
13. Los asientos contables de la nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

### **Objetivos de verificación y evaluación**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de nóminas son:

14. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

### **Objetivos de salvaguarda física**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

15. El acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Este ciclo es importante de tener en cuenta para la evaluación del control interno, ya que es de gran ayuda en el momento de ver como esta conformada la empresa en cuanto a su personal de trabajo, como fue su elección, que funciones desempeña y si esta conforme con su trabajo y con el pago que recibe por este.

**4. Ciclo de tesorería.** Comprende el manejo de los fondos de la empresa; comienza con el reconocimiento de los ingresos, incluye la distribución del efectivo en las operaciones corrientes y otros usos y termina con el retorno de éste a los inversionistas y acreedores.

#### **Funciones Típicas**

Las funciones típicas de un ciclo de Tesorería podrían ser:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Administración del efectivo
- Custodia física del efectivo
- Administración de seguros

#### **Enlaces con otros ciclos**

Dentro del ciclo de Tesorería podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos



- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.

### **Objetivos**

Para efectos de este ciclo se han identificado objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

#### **Objetivos de autorización**

Los objetivos de autorización tratan todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliéndolas políticas y criterios establecidos por la administración. Estos objetivos para este ciclo son:

1. Los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
2. Los ajustes a las cuentas de créditos bancarios, intereses por pagar, gastos, primas, diferidos y la distribución contable deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
3. Los procedimientos de proceso del ciclo de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

#### **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de Tesorería son:

1. Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
2. Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.
3. Las cantidades adeudadas a acreedores y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
4. Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
5. La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de Tesorería deben producirse correcta y oportunamente.

### **Objetivos de verificación y evaluación.**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de Tesorería son:

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, y las actividades de transacciones relativas.

### **Objetivos de salvaguarda física.**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

- El acceso al efectivo debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

El ciclo de tesorería maneja todos los fondos de una entidad es por esto su importancia, ya que si su manejo es adecuado se tendrá buena liquidez para los desembolsos en efectivo.

**5. Ciclo de producción.** Consiste en la transformación de los activos adquiridos en bienes y servicios para la venta.

**6. Ciclo de información financiera.** Comprende la preparación de estados financieros que resumen el resultado de las actividades del negocio a una fecha o por un período determinado.

### **Funciones típicas**

1. Preparación de asientos de diario
2. Registros en los libros de contabilidad
3. Recolección de información suplementaria para preparación de informes
4. Preparación de informes
5. Mantenimiento de los registros contables

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1 POBLACION Y MUESTRA.-**

La población objeto de estudio son los procesos administrativos y operacionales de la Empresa Erpo Asesorías Jurídicas.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO.-**

El tipo de estudio realizado es el descriptivo basado en dos aspectos principales: la observación sistemática de los procesos y las encuestas. Luego se analizarán los resultados que permitirán evaluar el Sistema de Control Interno en la Empresa Erpo Asesorías Jurídicas, basándonos en la metodología que brinda el Informe COSO y así finalmente elaborar la propuesta de fortalecimiento.

#### **3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas y herramientas que se utilizaron fueron la observación y encuestas.

**3.3.1 Observación.** Para la aplicar esta herramienta se empleó procedimientos de observación participante, en la cual inicialmente se realizó una pequeña familiarización de la empresa y posteriormente se llevo a cabo la observación,

para obtener información sobre el ambiente de trabajo, los funcionarios, sus actividades e interacciones, los procesos, etc., así se obtuvo la información sobre la dinámica del grupo y el tema objeto de estudio.

**3.3.2 Cuestionarios COSO.** Para aplicar esta herramienta se prepararon preguntas que fueron contestadas por los funcionarios de la empresa, las cuales serán elaboradas con base en los componentes del Control Interno y formuladas de tal manera que la respuesta permita comprobar, verificar el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno e identificar las áreas críticas de una manera uniforme.

#### **4. ANALISIS DE RESULTADOS**

Se logro llenar las expectativas a la administración, brindándoles un buen diseño sobre la propuesta de fortalecimiento de su sistema de control interno para que les ayude a obtener una seguridad razonable en relación al logro de sus objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento de leyes normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Se aplicó una encuesta a cada uno de los componentes del Control Interno.

#### 4.1 ENCUESTA REFERENCIAL PARA LA VALORACIÓN DE LOS FACTORES

Los criterios de evaluación que se tienen en cuenta para la sumatoria de los puntos en la determinación de los factores de valoración se clasifican dentro de un rango de cinco (5) así:

1. = NINGUNO (N)
2. = BAJO (B)
3. = MEDIO (M)
4. = ALTO (A)
5. = MUY ALTO (MA)

Una vez obtenido el total de la calificación en la encuesta se realiza la conversión en puntos de la siguiente manera:

Ejemplo:

Para una encuesta de diez (10) preguntas la calificación sería:

- Máximo = 50
- Mínimo = 10

Si se obtuvo una calificación de 30.

50       $\longrightarrow$       100 puntos

30       $\longrightarrow$       X puntos

**X= 60 puntos**

Este puntaje se clasifica dentro de los niveles definidos en los factores de valoración escalados para cada componente.

0	a	50	Puntos	Bajo
51	a	75	Puntos	Medio
76	a	100	Puntos	Alto

**FASE 1 – AMBIENTE DE CONTROL**  
**1.1 Integridad y Valores Éticos**

Un clima de ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control y ayuda a influenciar la conducta que no esta sujeta de la misma manera a los mas elaborados sistemas de control<sup>14</sup>.

Cuadro 1. Integridad y Valores Éticos

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿En la identificación de los valores existe participación de los empleados?			X		
2	¿Los valores son compartidos por todos los trabajadores y existen espacios para su fortalecimiento?			X		
3	¿Existen medios de difusión que promuevan en la empresa la apropiación de principios y valores?			X		
4	¿La gerencia genera acciones que fortalecen el compromiso de los empelados frente a los principios y valores?			X		
5	¿El quehacer de la empresa se desarrolla de acuerdo con los principios y valores establecidos?			X		
6	¿Como son las relaciones de la gerencia con los empleados, clientes, proveedores y competencia?		X			
7	¿Existe presión por cumplir con objetivos de desempeño irreales?				X	
	<b>Total</b>					<b>21</b>
						<b>60</b>
	<b>Puntos</b>					<b>60</b>

Elaborado por la Autora

<sup>14</sup> Control Interno informe del coso , Samuel Alberto Mantilla B, Tercera Edición, Ecoe Ediciones, pj 12, 192



**FASE 1 – AMBIENTE DE CONTROL**  
**1.2 Cultura del Diálogo**

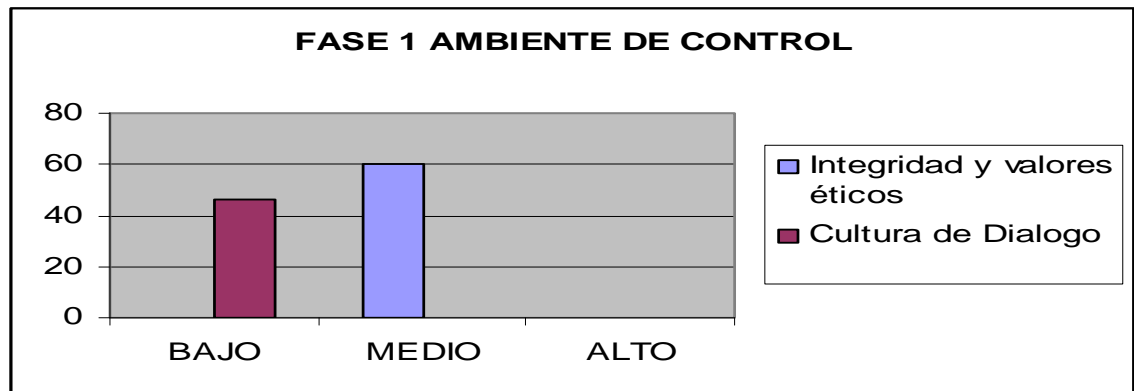
Entendida esta como los mecanismos institucionales para aprender a expresar sentimientos, saberes, información, a escuchar y entender al otro en la búsqueda de un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la empresa.

Cuadro 2. Cultura del Dialogo

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Se evitan los diálogos soportados en el rumor y la especulación?				X	
2	¿La empresa ha generado espacios para el dialogo y permiten la participación de un buen porcentaje de los empleados?				X	
3	¿El dialogo fluye de manera clara?				X	
4	¿Hay certeza en la calidad de la información?				X	
5	¿Se utilizan mecanismos para que la información institucional fluya ordenadamente y oportunamente?			X		
6	¿Todos los Empleados piensan y se involucran en los asuntos de la empresa en un dialogo maduro y respetuoso?			X		
7	¿La información se comparte y las dediciones que se toman son prudentes y justas?				X	
<b>Total Puntos</b>					<b>16</b>	<b>46</b>

Elaborado por la Autora

Gráfica 1. Fase 1 Ambiente de Control



Elaborado por la Autora.

Esta grafica nos muestra que la integridad y los valores éticos de la empresa cuentan con un clima mediano en cuanto a la identificación de sus valores éticos y un porcentaje bajo en su cultura de dialogo esto se debe a que en la empresa a hace falta un poco mas de integración entre los empleados y los ejecutivos, igualmente deben aprender a escuchar y entender a los demás.

**FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO**  
**2.1 Objetivos Globales de la Entidad**

Para que una entidad tenga un efectivo control, debe establecer objetivos. Los objetivos globales de la entidad deben incluir declaraciones generales de lo que esta desea llevar a cabo, y deben ser apoyados por planes estratégicos<sup>15</sup>.

Cuadro 3. Objetivos Globales de la Entidad

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿La dirección ha establecido los objetivos globales?			X		
2	¿Los Objetivos globales de la entidad son diferentes que los objetivos genéricos que se pueden aplicar a cualquier entidad?			X		
3	¿La información de los objetivos globales de la entidad es difundida a los empleados?			X		
<b>Total</b>				<b>9</b>		
<b>Puntos</b>				<b>60</b>		

Elaborado por la Autora.

<sup>15</sup> Control interno informe del coso , Samuel Alberto Mantilla B, Tercera Edición, Ecoe Ediciones, pj 200 -215

**FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO**  
**2.2 Objetivos a Nivel de actividad**

Los objetivos a nivel de actividad son frecuentemente declarados como metas con objetivos y limites de plazo. Los objetivos deben ser establecidos para cada actividad y relacionados entre ellos mismos.

Cuadro 4. Objetivos a Nivel de actividad

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b>						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Existe relación o una unión adecuada para todas las actividades significativas?			X		
2	¿Los objetivos a nivel de actividad son repasados de vez en cuando para continuar con la observación pertinente?			X		
3	¿Los objetivos son complementarios y refuerzan dentro de las actividades?			X		
4	¿Los objetivos son establecidos por las actividades claves en la circulación de los bienes y servicios y actividades de soporte?			X		
5	¿La dirección ha identificado los recursos necesarios para lograr los objetivos?			X		
6	¿La dirección ha identificado que es lo que va bien, o donde están las fallas para que sean evitadas y los objetivos globales de la entidad sean logrados?				X	
7	¿Los directores participan en el establecimiento de los objetivos de la actividad de la cual ellos son responsables?		X			
8	¿Existen procedimientos para resolver desacuerdos?				X	
<b>Total Puntos</b>				<b>23</b>		
				<b>58</b>		

Elaborado por la Autora.

**FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO**  
**2.3 Valoración del Riesgo**

Es fundamental establecer la estructura del riesgo en un empresa partiendo de riesgos del nivel estratégico que tendrá que ver con factores externos representados en factores económicos, sociales, políticos- legales y tecnológicos; así mismo, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información, el personal vinculado, la naturaleza de los procesos.

Cuadro 5. Valoración del Riesgo

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO</b>						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿Hay interés y compromiso por parte de gerencia en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos detectados?			X		
2	¿La entidad ha iniciado el proceso de identificación de riesgos a nivel global?			X		
3	¿Se han desarrollado actividades con la participación de los funcionarios para la identificación de los factores de riesgo, tanto internos como externos en las áreas?				X	
4	¿Posee la entidad mapas de riesgos, tanto a nivel global como por áreas, procesos o actividades?				X	
5	¿Se priorizan los riesgos al determinar el impacto potencial sobre los objetivos organizacionales y la probabilidad de ocurrencia de los mismos?				X	
6	¿Se cuenta con registros históricos y/o estadísticos que permitan hacer proyecciones para determinar la probabilidad o posible ocurrencia de riesgos?				X	
7	¿Existen herramientas o mecanismos que permitan determinar el impacto de los diferentes riesgos?				X	
8	¿Están identificados los controles que permitan mitigar los riesgos?				X	
9	¿Se contrastan las acciones que están operando a fin de establecer su pertinencia y validez?				X	
10	¿El análisis de los riesgos permite determinar el nivel de exposición o grado de vulnerabilidad a que está abocada la empresa?				X	
11	¿Existen escalas o rangos de valoración que miden los niveles de vulnerabilidad?				X	
<b>Total</b>					<b>24</b>	
<b>Puntos</b>					<b>44</b>	

Elaborado por la Autora.

**FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO**  
**2.4 Manejo del Riesgo**

Entendida esta como los mecanismos institucionales para aprender a expresar sentimientos, saberes, información, a escuchar y entender al otro en la búsqueda de un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la empresa.

Cuadro 6. Manejo del Riesgo

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>					
<b>FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO</b>					
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B N
1	¿La gerencia evalúa y considera de manera concertada las posibles acciones a ser tomadas en razón al costo beneficio que representan?			X	
2	¿Cada dependencia, entiende sus riesgos y su importancia, fija los mecanismos para evitarlos y aplica respuestas adecuadas para cada uno de ellos?			X	
3	¿Existe en la empresa un plan socializado para el manejo del riesgo? ¿Este plan responde a las preguntas quien? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Y ¿Como?				X
4	¿Están los funcionarios de la entidad en capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo?				X
5	¿Existen planes de contingencia en la empresa para el manejo de los riesgos?				X
<b>Total</b>				<b>11</b>	
<b>Puntos</b>				<b>44</b>	

Elaborado por la Autora.

**FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO**  
**2.5 Monitoreo**

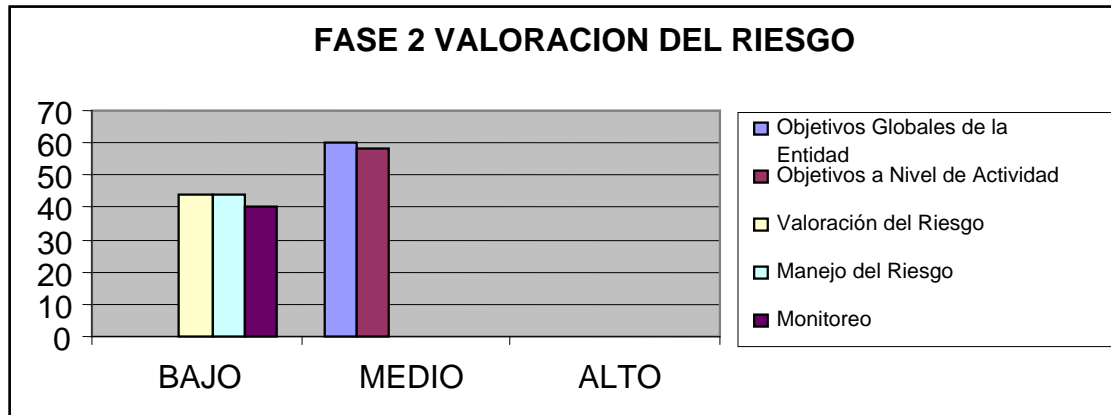
Es necesario monitorear permanentemente el plan de manejo de riesgos, ya que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se, mitigan.

Cuadro 7. Monitoreo

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 2 – VALORACION DEL RIESGO</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Se han determinado responsables para verificar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan de contingencia?				X	
2	¿Se han definido indicadores para la evaluación y verificación del plan de manejo de riesgos?				X	
3	¿Se realizan revisiones periódicas que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de acciones?				X	
4	¿La empresa tiene establecido como política, al menos una vez al año, la evaluación de los planes para la administración del riesgo?				X	
		<b>Total</b>		<b>08</b>		
		<b>Puntos</b>		<b>40</b>		

**Elaborado por la Autora.**

Gráfica 2 Fase 2 Valoración del Riesgo



Elaborado por la Actora.

Esta grafica refleja que en la fase de valoración del riesgo los componentes de manejo del riesgo, monitoreo y valoración del riesgo tienen un porcentaje bajo esto se debe a que no se encuentran enlazados a los objetivos de la empresa.



### FASE 3 – ACTIVIDADES DE CONTROL

Abarcan un gran rango de las políticas y procedimientos relacionados con la implementación que ayudan a asegurar los efectos de los directores administrativos. Ellos ayudan a asegurar que estas acciones sean identificadas como necesarias para dirigir los riesgos y así llevar a cabo los objetivos que la entidad se ha propuesto.

Cuadro 8. ACTIVIDADES DE CONTROL

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 3 – ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Existe políticas apropiadas y procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la empresa?			X		
2	¿Están las actividades de control en su lugar para asegurar adherencia a las políticas establecidas y llevar a cabo las acciones para tratar los riesgos relacionados?				X	
3	¿Hay actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la empresa?				X	
4	¿La empresa tiene manuales de normas y procedimientos?					X
5	¿Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y si la forma en que los aplican es la correcta?					X
<b>Total Puntos</b>				<b>09</b>		<b>36</b>

Elaborado por la Autora.

**FASE 3 – ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**3.2 Esquema Organizacional**

El esquema Organizacional es la forma en que se determinan las relaciones entre las áreas misionales y áreas de apoyo, y se defina las líneas de autoridad y responsabilidad, competencia y funciones.

Cuadro 9. Esquema organizacional

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 3. – ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
2	¿El esquema organizacional tiene niveles jerárquicos mínimos?			X		
3	¿Cada dependencia tiene autonomía para dar respuestas a las solicitudes de los usuarios?			X		
4	¿Las dediciones no se concentran solamente en la gerencia?			X		
5	¿La actual estructura permite la construcción de grupos de trabajo?			X		
6	¿La estructura de la empresa define claramente las responsabilidades?				X	
<b>Total</b>						<b>14</b>
<b>Puntos</b>						<b>56</b>

Elaborado por la Autora.

**FASE 3 – ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**3.3 Procesos y Procedimientos**

Son entendidos como el quehacer en la empresa y guardan relación directa con el de los planes, metas y objetivos y la estructura de la empresa. A través de los procesos se generan los productos o servicios que los clientes o usuarios, esperan recibir bajo criterios de calidad y oportunidad para satisfacer sus necesidades.

Cuadro 10. Procesos y Procedimientos

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 3. – ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Están identificados los procesos misionales y de apoyo?				X	
2	¿Existe una adecuada separación de funciones y procesos?					X
3	¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?				X	
4	¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?				X	
6	¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?				X	
<b>Total Puntos</b>					<b>09</b>	<b>36</b>

Elaborado por la Autora.

**FASE 3 – ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**3.4 Sistemas de Información**

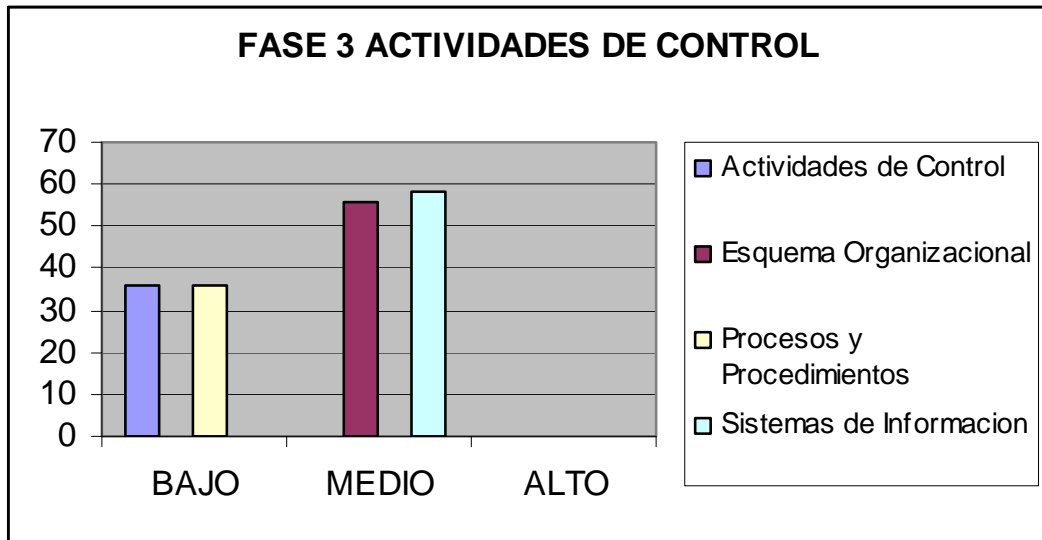
Los sistemas de control interno al interior de las empresas tienen como objetivos fundamentales la confiabilidad de la información institucional como base para la toma de decisiones de la gerencia.

Cuadro 11. Sistemas de Información

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 3. – ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
No	Criterio de Evaluación	MA	A	M	B	N
1	¿La información fluye de manera consistente, integra y con criterios de calidad en la toda la empresa para tomar dediciones?		X			
2	¿La información de la empresa en su mayor parte no es procesada por métodos manuales?		X			
3	¿La información es procesada en plataformas informáticas altamente automatizadas?		X			
4	¿Los tiempos de respuesta son adecuados lo cual ayuda a la oportuna toma de dediciones?		X			
5	¿La información esta lo suficientemente integrada para soportar la toma de decisiones y control de la gestión?		X			
6	¿La empresa realiza procesos de modernización en automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información integrados?		X			
7	¿Se esta generando una cultura informática en la empresa?		X			
8	¿El uso de tecnología automatizada está basado en el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas integrados de información?		X			
9	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?		X			
10	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?		X			
11	¿Existen políticas sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves?		X			
12	¿Los sistemas de información permiten el establecimiento de mecanismos integrados de medición de la gestión?		X			
13	¿El sistema de información de la empresa es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a IA toma de decisiones?		X			
<b>Total</b>			<b>52</b>			
<b>Puntos</b>			<b>80</b>			

Elaborado por la Autora.

Grafica 3 Fase 3 Actividades de Control



Elaborado por la Autora.

Se puede observar que en las actividades de control de la empresa el mayor problema se refleja en los procesos y procedimientos puesto que la empresa no cuenta con manual de funciones y procedimientos.

**FASE 4 – INFORMACION Y DOCUMENTACION**  
**4.1 Información**

La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información. La información relevante incluye la industria, lo económico y la información reguladora obtenida por fuentes externas, al igual que la información generada internamente.

Los sistemas de Control Interno de las entidades tiene como objetivos fundamentales la confiabilidad de la información institucional como base para la toma de decisiones de la Gerencia. El sistema de información se convierte en el instrumento para el control gerencial y la retroalimentación a nivel interinstitucional e institucional a través de cada una de las dependencias que integran una empresa.

Cuadro 12. Información

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 4 – INFORMACION Y DOCUMENTACION</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Están los sistemas de información en su sitio para identificar y capturar la información pertinente- Financiera y no financiera, relacionada a los eventos externos e internos – y llevarla al personal de manera que permita llevar a cabo sus responsabilidades?		X			
2	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?		X			
3	¿Existen políticas sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves?		X			
4	¿Los sistemas de información permiten el establecimiento de mecanismos integrados de medición de la gestión?		X			
<b>Total</b>			<b>16</b>			
<b>Puntos</b>			<b>80</b>			

Elaborado por la Autora.

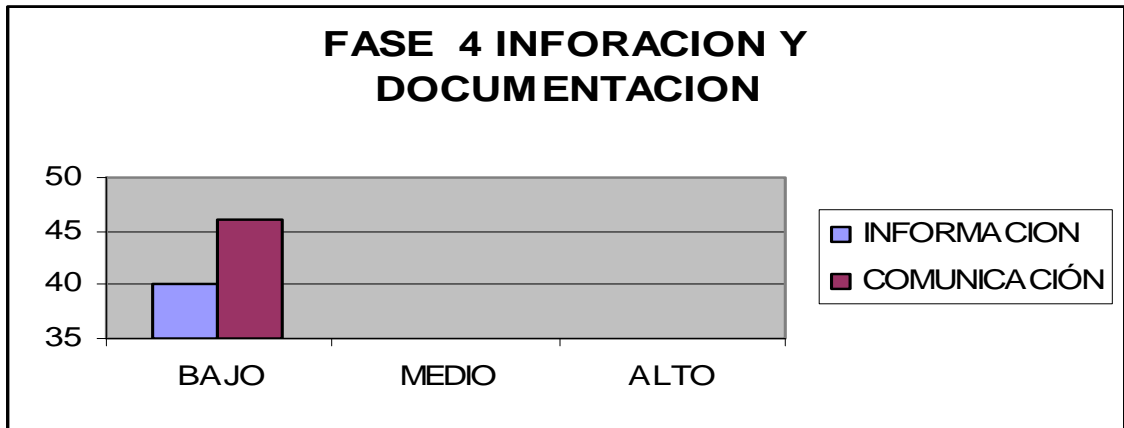
**FASE 4 – INFORMACION Y DOCUMENTACION**  
**4.2Comunicación**

La comunicación es inherente en el procesamiento de la información. La comunicación también se da, en un sentido amplio, en el trato con las expectativas y responsabilidades de los grupos o individuos. Una comunicación efectiva debe ser a través de toda la organización y también con los equipos y grupos externos que están asociados a la organización.

Cuadro 13.Comunicación

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 4 – INFORMACION Y DOCUMENTACION</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Las vías de comunicación – sesiones de entrenamiento formal e informal, reuniones y supervisión constante – son suficiente para la efectividad de ésta. ?				X	
2	¿Cada empleado conoce los objetivos de su propia actividad y cómo sus deberes y obligaciones contribuyen al logro de los objetivos?				X	
3	¿Los empleados entienden como sus obligaciones afectan y son afectadas por las obligaciones de los otros empleados?			X		
4	¿Existe una manera de comunicar los problemas o inquietudes a través de un mediador o un consejero de la empresa para no comunicarlas a la Gerencia?				X	
5	¿Los empleados actualmente utilizan los canales de comunicación?				X	
6	¿Los mecanismos están al alcance de los empleados para que estos hagan sugerencias para mejorar?					X
7	¿La gerencia reconoce las buenas sugerencias de los empleados suministrándoles reconocimientos materiales o en dinero?				X	
8	¿Existe un mecanismo de sugerencias para los clientes y estas son tomadas en cuenta?			X		
9	¿Se da respuesta pronta y oportuna a las inquietudes y quejas de los clientes?			X		
10	¿La información es dada a medida que es necesaria para las acciones que se vayan a tomar?			X		
<b>Total Puntos</b>		<b>23</b>				
		<b>46</b>				

Grafica 4 Fase 4 Información y Documentación



Elaborado por la Autora.

En la grafica se observa que en la fase de información y documentación la empresa tiene un porcentaje bajo, esto se debe a que en la empresa los canales de comunicación no se están utilizando adecuadamente, por lo que la información interna se basa en rumores.



**FASE 5 – MONITOREO**  
**5.2 Evaluaciones Separadas**

Es importante observar el sistema de control interno en intervalos de tiempo moderados, enfatizando directamente en la efectividad del sistema. El alcance y la frecuencia en las evaluaciones separadas dependerá primeramente en la valoración de los riesgos, y en los procedimientos del monitoreo.

Cuadro 14. Evaluaciones Separadas.

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 5 – MONITOREO</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Son apropiadas las partes escogidas del sistema de control interno para ser evaluadas?				<b>X</b>	
2	¿Las evaluaciones son conducidas por personal capacitado en el tema?				<b>X</b>	
3	¿La metodología de evaluación incluye listados, cuestionarios y otras herramientas?				<b>X</b>	
4	¿El grupo de evaluadores es reunido para plantear el proceso de evaluación y asegurara el esfuerzo de todos?				<b>X</b>	
5	¿El proceso de evaluación es manejado por un ejecutivo autorizado?				<b>X</b>	
6	¿Los manuales de las políticas, los cuadros de la organización, las instrucciones de operación están a disposición de todos				<b>X</b>	
<b>Total Puntos</b>					<b>12</b>	<b>40</b>

Elaborado por la Autora.

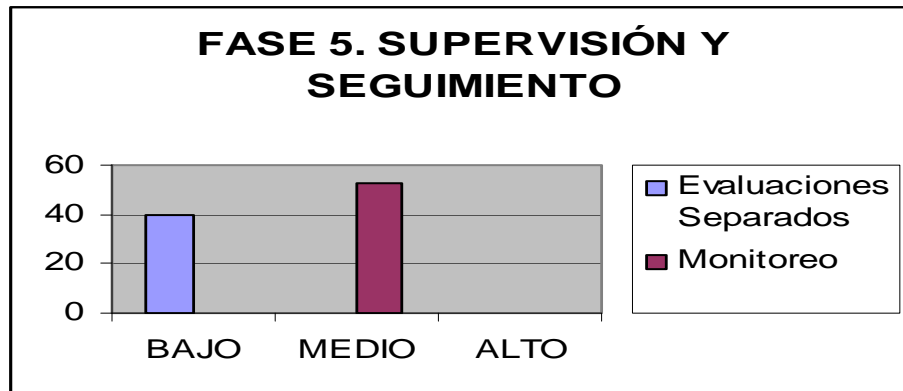
**FASE 5 – MONITOREO**  
**5.3 Reporte de deficiencias**

Todas las deficiencias de control interno deben ser reportadas a la gerencia.

Cuadro 15. Reporte de deficiencias

<b>ERPO Asesorías Jurídicas</b>						
<b>FASE 5 – MONITOREO</b>						
<b>No</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>N</b>
1	¿Existen mecanismos para la captura e información de las deficiencias del control interno identificadas?				X	
2	¿Son reportados las deficiencias al personal encargado?			X		
3	¿Son modificadas las políticas y los procedimientos a medida que se van necesitando?			X		
<b>Total</b>				<b>08</b>		
<b>Puntos</b>				<b>53</b>		

Grafica 5. Supervisión y Seguimiento



Esta fase la cual se encarga de supervisar y hacer seguimiento al control interno tiene un promedio bajo, esto se debe a que en la empresa no tienen un adecuado control interno y por esta razón no hace la supervisión del mismo.

## 5. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ERPO ASESORIAS JURIDICAS.

### 5.1 VALORACIÓN DE FASES DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Una vez evaluada la organización en cada una de las fases y componentes, se valoran las cinco fases acorde con la siguiente escala:

FASES	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Ambiente de Control	0-100	101-150	151-200
2. Valoración del Riesgo	0-250	251-375	376-500
3. Actividades de Control	0-200	201-300	301-400
4. Información y Documentación	0-100	101-150	151-200
5. Supervisión y Seguimiento	0-100	101-150	151-200
<b>TOTAL</b>	<b>0-750</b>	<b>751-1125</b>	<b>1126-1500</b>

<b>FASE 1. - Ambiente de Control</b>	<b>=</b>	<b>106</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 2. - Valoración del Riesgo</b>	<b>=</b>	<b>246</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 3. - Actividades de Control</b>	<b>=</b>	<b>208</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 4. - Información y Documentación</b>	<b>=</b>	<b>86</b>	<b>BAJO</b>
<b>FASE 5. - Supervisión y Seguimiento (Monitoreo)</b>	<b>=</b>	<b>93</b>	<b>BAJO</b>
<b>TOTAL</b>	<b>=</b>	<b>739</b>	<b>BAJO</b>

### **5.1.1 Evaluación y Calificación General del Sistema de Control Interno.**

Según la anterior escala de evaluación, el desarrollo del Sistema de Control Interno dentro de la Empresa Erpo Asesorías Jurídicas es bajo, por lo que se puede concluir que el Control Interno no es adoptado por la administración de la empresa como un factor importante y su mal desempeño es el resultado de la poca relevancia que representa para los empleados en la gestión de sus funciones.

## **5.2 ASPECTO GENERAL**

El Control Interno de Erpo refleja una ineficacia en el establecimiento de sus objetivos, planes, procedimientos y funciones, impidiendo la eficiente realización de las actividades, operaciones y actuaciones. Lo anterior se debe en parte al no tener un manual de funciones y procedimientos, la falta de voluntad, de conciencia, responsabilidad y de niveles de autoridad claramente definidos, no hacer una adecuada valoración de los riesgos. Todo esto se deriva en gran parte por la carencia de conocimiento por parte de los empleados y coordinadores sobre la importancia de adoptarlo como una herramienta útil y facilitadora, que se convierte en un ejercicio sencillo y, a la vez, genera una nueva dinámica en la empresa.

## **5.3 AMBIENTE DE CONTROL**

La Gerencia de Erpo tiene algunos conocimientos en control interno, pero no con comprensión y compromiso hacia los componentes del Sistema de Control

Interno, actuando con un poco de desinterés e indiferencia frente a su desarrollo como una herramienta gerencial.

En lo referente con la integración de principios, valores éticos y hábitos organizacionales durante el ejercicio de las actividades, los empleados afirman no tener un adecuado conocimiento del tema. Además la gerencia carece de mecanismos y prácticas que faciliten su ejercicio, así como de un sistema de evaluación orientado a fomentar esta cultura mediante la implantación de mecanismos de verificación y examen. Se hace necesario el establecimiento de planes y programas integrales de información y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y reinducción, de evaluación del desempeño, orientados a fortalecer las aptitudes laborales y a contribuir con el mejoramiento del clima organizacional.

Por otra parte, dentro de la empresa no existe una cultura de dialogo efectiva, ya que se desarrolla fundamentalmente a través de canales indefinidos para expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza. Se basa en comunicaciones verbales no soportadas.

#### **5.4 VALORACION DEL RIESGO**

La gerencia no posee una plena identificación de los riesgos tanto internos como externos que se presentan en las actividades, debido a que no se realiza un proceso periódico que evalúe los aspectos que pueden llegar a presentar amenazas para la consecución de los objetivos de la empresa. Nuevamente se hace presente la falta de interés y compromiso por parte de la gerencia en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos, conllevado a un nivel de exposición o grado de vulnerabilidad alto.

Según el estudio realizado en la investigación se han identificado algunos riesgos: toma de decisiones erróneas, procesos manuales, recursos humanos, niveles de autoridad, manual de funciones y procedimientos.

Además, no se han definido planes de contingencia para contrarrestarlos en caso de presentarse, teniendo en cuenta que las acciones deben ser valorados según el grado en que mitigan el riesgo, considerando el costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción en el hecho generador del riesgo con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada. De igual forma no se han determinado responsables para verificar y hacer seguimiento a las funciones contempladas dentro de un plan de riesgos, no se han establecido los correspondientes indicadores para la evaluación y verificación en el manejo de los riesgos, no se llevan a cabo revisiones periódicas de examen y verificación.

Teniendo en cuenta las falencias anteriormente descritas, resulta evidente la inexistencia de un monitoreo de riesgos, que permita advertir las posibles desviaciones y lleve a los ajustes oportunos.

## **5.5 ACTIVIDADES DE CONTROL**

El esquema organizacional de la empresa Erpo Asesorías Jurídicas se caracteriza por no contar con buenas relaciones entre las áreas misionales y las áreas de apoyo, dificultando la coordinación de actividades e impidiendo una comunicación efectiva, contribuyendo a la rutina del trabajo individual. La alta jerarquización se evidencia específicamente en la toma de decisiones, ya que los departamentos de la empresa no poseen la capacidad de tomar decisiones

sin previa autorización del gerente, lo que genera una disminución en la autonomía administrativo en todos los niveles de la empresa.

En cuanto a la ejecución de los procesos y procedimientos, no se encuentran identificados los procesos misionales y de apoyo, por esto no se tiene relación directa con el desarrollo de los planes, metas, objetivos y con la estructura orgánica de la empresa, de tal forma que el desarrollo de las funciones de los empleados no se basa en la aplicación de los manuales de procesos, funciones y procedimientos ya que no cuenta la empresa con estos.

En lo que concierne con el manejo de los sistemas de información Erpo se encuentra en un nivel adecuado, porque la mayoría de la información es procesada por sistemas

## **5.6 INFORMACION Y DOCUMENTACION**

El control interno, se da en la medida en que sus empleados reconocen su existencia y bondades. De ahí, nace la necesidad de materializarlo y el mecanismo ideal para hacerlo es la documentación, entendida como la descripción por escrito del cómo es su ejercicio.

La empresa cuenta con un archivo de documentos que facilita la conservación y disponibilidad, aunque carece de políticas definidas para el acceso a la información documental, además la seguridad de este no es adecuada por lo que la documentación no constituye base razonable para la toma de decisiones.

En lo referente a los manuales, la empresa no cuenta con ellos. La mayoría de los procesos y actividades que los funcionarios desarrollan son basados en



hábitos y costumbres, dificultando la implantación de métodos que optimicen la ejecución de sus funciones.

## **5.7 SUPERVICION Y SEGUIMIENTO**

La carencia del Sistema de Control Interno no permite la adopción de acciones orientadas al mejoramiento continuo en aras del cumplimiento óptimo de la misión institucional, impidiendo el diseño de mecanismos estructurales, tales como los acuerdos de desempeño, planes de mejoramiento, entre otros, indispensables para lograr una supervisión efectiva, mediante la articulación en el accionar de los procesos de seguimiento.

La inexistencia de evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno no permite que surjan las recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de planes de mejoramiento, lo que imposibilita corregir, realizar ajustes a los procesos y procedimientos y subsanar los problemas que se presentan.

## 6. PROPUESTA

- ✓ Es necesario llevar a cabo un plan integral de ética basado en el diseño de un código, promoviendo los principios y valores que deben adoptar los funcionarios en sus actividades diarias, actuando en coherencia y viviendo acorde con ellos, difundidos en todos los niveles de la empresa para que de esta forma el diario vivir de los empleados sea una expresión del compromiso con los principios y valores de la empresa.
  
- ✓ Es conveniente crear un comité de coordinación del Sistema de Control Interno que lo promueva dentro de la empresa como un instrumento irremplazable para la consecución de mayores niveles de eficiencia, toda vez que las herramientas gerenciales que lo componen se orientan a monitorear de manera permanente la gestión y el desempeño, tanto individual como empresarial. En este sentido la gerencia establece mecanismos y lidera la aplicación de las recomendaciones tendientes al mejoramiento del Sistema de Control Interno.
  
- ✓ Para lograr una cultura de dialogo formal es necesario el establecimiento de canales de comunicación estructurados, donde la información efectivamente fluya, predeterminados e identificados por todos los empleados y a través de los canales se emitan los mensajes en forma oportuna. De esta manera se

obtiene madurez institucional, el ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio del diálogo.

- ✓ Es necesario que la administración analice los aspectos de probabilidad e impacto de los riesgos y los relacione con las actividades de control establecidas, de esta forma estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que está expuesta.
- ✓ Es recomendable que la organización formule el plan de manejo de riesgos, el cual debe identificar en forma precisa las acciones seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispensar, transferir o asumir el riesgo, determinando responsables, actividades, tiempos y resultados esperados.
- ✓ Es conveniente que la empresa tenga los manuales de funciones y procedimientos, y un reglamento interno de trabajo.
- ✓ Es conveniente que la empresa revise y analice los procesos prioritarios o relevantes, a fin de evaluar en qué manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sugiriendo mejoras a fin de elevar la eficiencia y efectividad de los mismos.
- ✓ La empresa debe llevar a cabo planes y programas orientados a lograr un desarrollo del talento humano en la medida que fortalezca las actitudes y las aptitudes laborales, para lo cual resulta favorable emplear programas formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de evaluación del desempeño, que

constituyan al mejoramiento del clima y comportamiento de la empresa.

- ✓ Es importante tener en cuenta que para la puesta en marcha de los planes de mejoramiento se debe contar con la voluntad y compromiso de quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.

## 7. CONCLUSIONES

- ❖ Erpo Asesorías Jurídicas, en casi todas sus dependencias, se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia el Sistema de Control Interno y sus componentes, generando algo de desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.
- ❖ La falta de voluntad, de conciencia, de responsabilidad y de niveles de autoridad claramente definidos, impiden un adecuado manejo y gestión en el Sistema de Control Interno.
- ❖ Se requiere la implantación de programas destinados al fortalecimiento de principios y valores éticos.
- ❖ Es necesario tener los manuales de funciones y de procedimientos.
- ❖ La valoración del riesgo realizada en la investigación, permitió establecer un alto grado de vulnerabilidad en la empresa, debido a que el Sistema de Control Interno no identifica los riesgos tanto internos como externos que presentan las actividades llevadas a cabo en cada una de las áreas de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARTER R**, Dennis. Auditorías de Calidad. Bogotá: Editorial Siglo XX, 1993.

**BLANCO L**, Yanel. Normas y Procedimientos de Auditoría Integral. Bogotá: Roesga, 2000.

**CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43 de 1990.** En Diario Oficial Congreso de la República. Bogotá. 1990.

**CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 423 de 1993.** En Diario Oficial Congreso de la República. Bogotá. 1993.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991**

**CÓDIGO DE COMERCIO** (Decreto 410 de 1971)

**INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.** (ICONTEC). Guía para la Elaboración y presentación de trabajos de investigación, Norma 1486, quinta actualización, Bogotá. 2001.

**LERMA GONZALEZ, Héctor D.** Metodología de la Investigación. Bogotá: Ecoe Editores, 2001.

**LEGIS.** Régimen Contable. Bogotá: Legis, 2003,

**MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto.** Committee of Sponsoring Organizations (coso). Control Interno Estructura Conceptuairal Integrada, 1ª ed. Bogotá: Ecoe, 2000. 321 p.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Consejo Técnico de la Contaduría Pública.** Pronunciamientos 1 a 9 . Bogotá, 2001.

**MEIGS Robert F.** La Base Para las Decisiones Gerenciales. México: Alta gerencia editorial, 2001.

**ROZAS FLORES Alan Errol,** Auditoria Integral: Nueva visión de su alcance. México: Editorial Siglo XX, 1998.

**ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo,** Control Interno y Fraudes. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2002. p 25

Disponible en [http:// www.Controlinterno.udea.edu.co](http://www.Controlinterno.udea.edu.co)

Disponible en <http://html.rincondelvago.com/ciclos-transaccionales.html>

Disponible en <http://www.definicion.org/auditoria>

Disponible en [http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp\\_cm/guide/glossary\\_a.jsp](http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp_cm/guide/glossary_a.jsp)

Disponible en [http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo\\_sci.htm.p.1](http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm.p.1)

Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion/ctrolgestion.shtml>

Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad)

